

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA *EL PLACER*  
EMPRESA PRODUCTORA DE TILAPIA ROJA**

**JENNY VIVIANA GOMEZ M.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA EL PLACER  
EMPRESA PRODUCTORA DE TILAPIA ROJA**

**JENNY VIVIANA GOMEZ M.**

**Pasantía para optar al título de profesional en  
Mercadeo y Negocios Internacionales**

**DIRECTOR  
EDGAR VELASCO  
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

**MARIA ISABEL MEJIA POSADA**

---

Jurado

**JAIRO QUESADA MÉNDEZ**

---

Jurado

Santiago de Cali, 1 de Diciembre de 2009

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios quien es mi guía en todo lo que hago.

A Bernardo Gómez Pineda y Zully Mosquera de Gómez; mis padres quienes con su esfuerzo y amor incentivaron en mi un espíritu emprendedor.

A mi esposo Adolfo León Rengifo e hijos quienes son la luz de mi vida en todo lo que hago.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias, primero a Dios ya que sin su luz, no hubiera sido posible culminar mi carrera.

A mi papá que para este momento no se encuentra en cuerpo en mi vida, pero si en mi pensamiento guiando todo lo que hago.

También a mi mamá quien gracias a sus consejos y sabiduría inculcó en mí valores que me permitieron ver la importancia de estudiar una carrera universitaria. Igualmente a mi familia.

Al doctor Adolfo León Rengifo, Gerente de la empresa *AGROPECUARIA EL PLACER*, por haberme permitido realizar la pasantía en su empresa y por confiar en mis conocimientos para llevar a cabo este trabajo.

Al profesor Edgar Velasco, por aceptar ser mi director de trabajo de grado de una manera muy profesional, aportando sus conocimientos para que este proyecto se llevara a cabo.

Al profesor Jairo Quesada, por brindarme su asesoría y conocimiento en la aplicación de estrategias de mercadeo para la comercialización de tilapia roja.

A Maria Isabel Mejia por brindarme sus conocimientos para poder culminar este plan de mercadeo.

A María Elvira Arboleda por su apoyo, constancia y consejos para incentivar mi espíritu emprendedor, que gracias a su gran apoyo y colaboración culmine este trabajo.

A la universidad Autónoma de occidente por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios universitarios.

## CONTENIDO

	Página
<b>RESUMEN</b>	12
<b>INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	14
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	14
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA	15
1.3 SISTEMATIZACION	15
<b>2. JUSTIFICACION</b>	16
<b>3. ALCANCE</b>	17
<b>4. OBJETIVOS</b>	18
4.1 OBJETIVOS GENERALES	18
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	19
5.1 MARCO TEORICO	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	22
<b>6. METODOLOGIA</b>	24
6.1 ASPECTOS METODOLOGICOS	24
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	25
<b>7. FASE I – INFORMACION BASICA DE MERCADOTECNIA</b>	27
7.1 ANALISIS DE LA COMPAÑÍA	27
7.1.1 Planteamiento de la misión	27
7.1.2 Planteamiento de la visión	27
7.1.3 Valores y principios corporativos	27
7.1.4 Historia de la compañía	28
7.1.5 Organigrama y funciones	29
<b>8. FASE II - ANALISIS INTERNO Y EXTERNO</b>	32
8.1 ANALISIS INTERNO	32
8.1.1 Función del Negocio	32
8.1.2 Segmento	32
8.1.2.1 Lagos de pesca Deportiva	32
8.1.3 Objetivos corporativos	32
8.1.4 Marketing Mix	32
8.1.4.1 Producto	32
8.1.4.2 Precio	35
8.1.4.3 Promoción	37
8.1.4.4 Plaza	38
8.1.4.5 Compañía	38
8.1.4.6 Clima Organizacional	40
8.2 ANALISIS EXTERNO	
8.2.1 Clientes	43
8.2.2 Competencia	45
8.2.2.1 A nivel internacional	45

	Pagina
8.2.2.2 A nivel nacional	46
8.2.2.3 A nivel regional	46
8.2.2.4 Competencia directa	48
8.2.3.4.1 Matriz de Perfil Competitivo	49
8.2.3 Perspectivas del sector	50
8.2.4 Aspecto Cultural	51
8.2.5 Consumidores	51
8.2.6 Proveedores	52
8.2.7 Productos sustitutos	54
8.2.8 Tecnología	54
8.3 ANALISIS DEL MERCADO	55
<b>9. FASE – III ETAPA DE DIAGNOSTICO</b>	59
9.1 Matriz de Evaluación Interna – EFI	59
9.2 Matriz de evaluación externa EFE	62
9.3 Matriz DOFA	64
<b>10. FASE IV – PLAN DE MERCADOTECNIA</b>	66
10.1 OBJETIVOS DE VENTAS	66
10.2 MERCADO META	68
10.3 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA	69
10.3.Mezcla de Mercadotecnia	69
10.3.1.Mercado	69
10.3.2 Plaza / Distribución	70
10.3.3 Precio	70
10.3.4 Promoción	71
<b>11. FASE V – MEDICION Y CONTROL DEL PLAN</b>	75
11.1 Presupuesto de Mercadotecnia	75
11.2 Análisis de recuperación	77
11.3 Calendario del plan de mercadotecnia	78
11.4 Indicadores de Gestión	78
11.4.1 Indicadores de gestión para las promociones	78
11.4.2 Indicadores de gestión para elementos de comunicación	79
11.4.3 Indicadores de gestión para la fuerza de ventas	79
11.4.4. Indicadores de gestión para medir la satisfacción del cliente con el producto y precio postventa	80
12. CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFIA	83
ANEXOS	84
	86

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Costo de producción y rendimiento del Kg de tilapia roja.	35
Tabla 2. Precio promedio de la tilapia en principales ciudades de Colombia.	37
Tabla 3. Parámetros de compra.	43
Tabla 4. Municipios del Valle del Cauca con mayor participación de granjas acuícolas.	47
Tabla 5. Matriz de Perfil competitivo. (Matriz PC)	49
Tabla 6. Precio de competencia (Kg Tilapia Roja viva).	49
Tabla 7. Proyección de Kilogramos de tilapia roja Comercializados por la agropecuaria El Placer y la competencia.	50
Tabla 8. Proveedores Vs Procesos	53
Tabla 9. Proyección de comercialización para lagos de pesca deportiva en el Valle del Cauca en el año 2010.	57
Tabla 10. Perfil del consumidor	58
Tabla 11. Fortalezas y debilidades de la empresa Agropecuaria el Placer	59
Tabla 12. Matriz de evaluación interna EFI	60
Tabla 13. Oportunidades y amenazas, Agropecuaria el Placer	62
Tabla 14. Matriz de evaluación externa – EFE	63
Tabla15. Matriz DOFA de la empresa agrícola el Placer, con sus respectivas estrategias.	65
Tabla 16. Ventas año 2009	66
Tabla 17. Proyección de ventas año 2010	66
Tabla 18. Presupuesto de ventas para el periodo Enero 1 de 2010 a Diciembre 31 de 2010.	67
Tabla 19. Presupuesto de ventas por trimestre para el periodo Enero 1 de 2010 a Diciembre 31 de 2010.	68
Tabla 20. Mercado Meta.	68
Tabla 21. Descripción de los descuentos	71
Tabla 22. Presupuesto de mercadotecnia para el periodo Enero 1 del 2010 hasta diciembre 31 de 2010.	76
Tabla 23. Análisis de recuperación	77
Tabla 24. Calendario de plan de mercadotecnia.	78



## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico1. Organigrama de la empresa <i>Agropecuaria el Placer</i> .	29
Grafico 2. Costos de Producción.	36
Grafico 3. Municipios del Valle del Cauca con mayor participación en granjas acuícola.	47
Gráfico 4. Consumo de tilapia roja por grupos de edades.	52
Grafica 5. El consumo per cápita de Pescado en Colombia para los años 20002-2006	55
Grafico 6. Participación de mercado en lagos de pesca deportiva en el Valle del Cauca	57

## LISTA DE IMAGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Tilapia Roja	33
Imagen 2. Lago de levante de semilla	39
Imagen 3. Lago de cultivo intensivo de tilapia roja en jaulas flotantes	39
Imagen 4. Cosecha por jaula.	40

## ANEXOS

**Pág.**

**Anexo A.** Encuesta para medir la satisfacción del cliente, con el producto y precio ofrecido postventa por la empresa Agropecuaria el Placer. 86

## **RESUMEN**

La empresa AGROPECUARIA EL PLACER es dedicada a la comercialización de productos agropecuarios, fue fundada por el Doctor Adolfo león Rengifo el primero de noviembre del 2007. Está ubicada en el corregimiento Guabitas callejón de la Chagra en el municipio de Ginebra (Valle del Cauca). Su oficina se encuentra ubicada en la calle 5 # 14-81 Buga (Valle del cauca).

La empresa carece de penetración en el mercado, por esta razón se realiza este plan de mercadeo detallando el análisis interno y externo de la organización evaluados en la matriz EFI y EFE para poder orientar la organización al alcance de los objetivos.

De esta manera se definieron los objetivos corporativos lo que permite establecer estrategias para lograrlos. Se propone una mezcla de mercadeo.

Se analizaron los elementos fundamentales del mercadeo para la empresa AGROPECUARIA EL PLACER, definidos como las 4Ps y las 4Cs que comprenden, Producto, Precio, Promoción, Plaza, Compañía, Clima organizacional, Cliente y Competencia

Para poder cumplir los objetivos y estrategias planteadas se debe tener en cuenta la implementación del plan de control y su evaluación mediante los indicadores de gestión.

En la actualidad, la gerencia reconoce la importancia de penetrar en el mercado de lagos de pesca deportiva del Valle del Cauca, es por esto, que permitió el desarrollo del presente plan de mercadeo, con el fin de establecer las estrategias necesarias que permitan obtener la penetración deseada, para lo cual, se aprovecha dos de los beneficios ofrecidos por la empresa: el sistema de jaulas empleado y la calidad del producto.

## INTRODUCCIÓN

Mientras los peces silvestres, que viven en los mares y ríos se agotan a grandes velocidades, la tilapia y otros pescados de cultivo ofrecen condiciones de oferta inmejorables, dada su excelente calidad gastronómica, posibilidad de encontrarlos en el mercado fresco, congelado, en filetes o enteros, todo el año, a precios relativamente económicos, y estables.

La tilapia es un pez teleósteo del orden perciforme, perteneciente a la familia Cichlidae, originario de África, habita en la mayor parte de las regiones tropicales del mundo, donde las condiciones son favorables para su reproducción y crecimiento.

Son tan antiguos como la historia del hombre, pues en una antiquísima tumba de Egipto fechada en el año 2005 A.c. se encontraron algunas pinturas que ilustran su captura. Presentan una gran resistencia física, un crecimiento acelerado, alta productividad, adaptación al cautiverio, aceptación de una amplia gama de alimentos y carne de excelente calidad.

Estos peces viven en aguas cálidas y su óptimo desarrollo se logra en temperaturas superiores a los 20° C. La temperatura crítica inferior está alrededor de los 12 – 13° C. Otra característica por la que es fácil su cultivo es que viven tanto en aguas dulces como salobres.

Poco a poco este producto ha adquirido importancia en el consumo mundial, es así como esta investigación busca desarrollar un plan de mercadeo que permita a la empresa AGROPECUARIA EL PLACER penetrar en el mercado Vallecaucano.

Se incluye un análisis del entorno económico en el cual se desenvuelve la empresa, un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la misma, además de las estrategias tendientes a mejorar las debilidades que sean encontradas.

A pesar de que la empresa maneja la producción y comercialización de productos agrícolas, avícolas, pecuarios y piscícolas el análisis se basa únicamente en la producción y comercialización de la tilapia roja, producto piscícola.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Al analizar la situación actual de la empresa se encontró que a pesar de ser nueva en el mercado tiene puntos fuertes como son: contar con los clientes para la comercialización de casi todos sus productos, pero las falencias se encuentran en la comercialización de la tilapia roja o mojarra, producto para el cual no se cuenta con los suficientes clientes en el momento. A pesar de contar con el sistema adecuado para la cría de tilapia roja, hasta el momento no se tiene la totalidad de clientes para cubrir la oferta; lo que genera angustia y dificultades ya que penetrar el mercado es complicado debido a que las distribuidoras que comercian tilapia roja tienen un posicionamiento y una fidelización de clientes reales.

También se encontró que en la actualidad no cuenta con una estructura corporativa, no se ha determinado su direccionamiento estratégico, no cuenta con unos parámetros que le permitan saber dónde está y hacia dónde va y cómo se puede lograr. Prácticamente la empresa se ha enfocado en la venta de sus productos sin prestar importancia a esta fase, lo que impide entre otras cosas entrar en el mercado y fortalecerse en el sector en el cual se encuentra.

Actualmente nos encontramos en un mercado muy competitivo donde el hecho de mantenerse en él mismo no garantiza un crecimiento y desarrollo de la empresa.

Toda empresa que surja con esta tendencia no va a lograr obtener una maximización de sus recursos y mucho menos penetrar en el mercado, ya que para lograrlo se deben emplear herramientas que permitan alcanzar los objetivos corporativos a través de estrategias que ayuden a la empresa a consolidarse en el mercado.

## **1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA**

¿Cuales son las estrategias y tácticas que debe implementar la empresa Agropecuaria el Placer, para poder penetrar en el mercado de lagos de pesca deportiva de tilapia roja en el valle del cauca?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN.**

- ¿La aplicación de matrices de análisis, como herramienta de diagnóstico, ayudará a plantear las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos que desea la empresa AGROPECUARIA EL PLACER?
- ¿Cuáles serian las oportunidades de penetrar en el mercado de las distribuidoras del sector piscícola?
- ¿Qué estrategias se deben desarrollar para alcanzar los objetivos planteados?
- ¿Cuáles indicadores de gestión se podrían utilizar para evaluar y determinar si los objetivos planteados se alcanzaran?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas no solo centran su actividad en ofrecer un producto o servicio, sino que además implementan planes y estrategias de mercadeo que contribuyan a la penetración en el mercado y al fortalecimiento de la organización.

Las empresas familiares, micro o pequeñas empresas pasan muchas veces por alto la importancia de establecer estructuras comerciales al interior de la empresa, bien cimentadas que permitan desarrollar estrategias de participación en el mercado. AGROPECUARIA EL PLACER no está muy distante de esta realidad, sin embargo, consciente de su importancia tiene especial interés por realizar un plan de mercadeo.

La rápida evolución de los mercados exige el análisis permanente de los mismos, para identificar y evaluar las oportunidades. Para ello, es preciso establecer y utilizar un sistema de información de mercadeo cada vez más confiable. Un plan de mercadeo es esencial para lograr la satisfacción de los, clientes para lo cual se hace necesario conocer sus necesidades, localización y hábitos de compra.

Durante el desarrollo de este plan de mercadeo se recopilará información acerca del mercado y su entorno, tema relevante para la empresa. Asimismo, se identificarán e investigará a los competidores, pues una de las claves reside en mantenerse actualizado con respecto a los mismos. Finalmente realizaremos una valoración de amenazas y oportunidades planteadas por los cambios en los factores y actores del medio.

La clave reside en desarrollar y mantener actualizado con respecto a los competidores, finalmente no hay que olvidar la valoración de amenazas y oportunidades planteadas por los cambios en los factores y actores del entorno.

La realización de este plan de mercadeo, permite a la empresa trazar estrategias de comercialización más eficaces, realizar pronósticos de la demanda y segmentación del mercado. La información sobre el mercado es un elemento necesario en el mercadeo eficaz de los productos de una empresa.

Se espera dar solución al problema que enfrenta la empresa AGROPECUARIA EL PLACER, por medio de un diagnóstico interno y externo, definiendo objetivos de mercadeo de manera clara y concreta, al igual que el diseño de programas estratégicos e indicadores de gestión.



### **3. ALCANCE**

El plan de mercadeo para la empresa Agropecuaria el Placer, va a cubrir el mercado de pesca deportiva en el Valle del Cauca. Se escogió esta cobertura, gracias a que en esta zona existe gran demanda de la tilapia roja, además de facilitarse el transporte y distribución del producto dado que la granja se encuentra ubicada en el corregimiento Guabitas municipio de Ginebra (Valle del Cauca).

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVOS GENERALES**

Diseñar un plan de Mercadeo que arroje estrategias para la empresa Agropecuaria el Placer que le permitan penetrar en el mercado de lagos de pesca deportiva de tilapia roja en el Valle del Cauca.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Agropecuaria el Placer por medio del análisis DOFA, con el fin de contribuir con el planteamiento de las estrategias adecuadas para los objetivos que persigue la empresa.
- Plantear estrategias para lograr el alcance de los objetivos.
- Establecer indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento y control a las estrategias propuestas.

## 5. MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El primer ancestro de la tilapia roja proviene de una mutación albina, proviene de Singapur en 1946, poseía una coloración negra. Desde sus inicios se ha convertido en la punta de lanza del acelerado desarrollo de la piscicultura comercial, básicamente desde la década de los 80, en países sin tradición acuícola como Colombia, Venezuela y Ecuador, al mismo tiempo que en países del Caribe y Centroamérica<sup>1</sup>.

Su nueva coloración roja era muy atractiva y estimuló a los productores e investigadores en todo el mundo a iniciar un acelerado programa de selección e hibridación que permitió la obtención de nuevas líneas de Tilapia roja, que han sido introducidas a Colombia, donde las especies más populares son:

Red Aurea: *O. aureus* ROJA.

Red Florida: *O. mossambicus* ALBINA x *O. urolepis hornorum* (Sipe, 1985).

Golden Tilapia: *O. mossambicus* AMARILLA.

Red Manzala: *O. aureus* ROJA., *O. niloticus* (Egipcia) Roja (Mc Andrew, et. al 1988; Tave, 1991).

Red Singapur: *O. mossambicus* Mutante (Pruginin, et. al, 1988).

Red Stirling y Tailandesa: *O. niloticus* ROJA.

Red Taiwanesa: *O. mossambicus* ALBINA (Castillo, 1989).

Red Taiwanesa y Filipina: *O. mossambicus* ALBINA x *O. niloticus* (Kuo, 1984; Galman, Moreau y Avtalion, 1988; Pruginin, et. al, 1989).

Red Yumbo No 1: Red Florida x *O. niloticus* (Castillo, 1990).

Red Yumbo No 2: Red Florida USA x Red Florida ISRAEL (Castillo, 1989).

Cada una de estas líneas de Tilapia roja han ganado popularidad entre los productores y consumidores por su parecido a especies marinas de gran valor económico: Sea Bream, Pargos y el Red Snapper (Fitzgerald, 1979; Castillo, 1994), por su fina textura y suave sabor es comparada con lenguados como el Turbot; por su cultivo potencial en aguas continentales, salobres y saladas, la hacen una especie ideal para la piscicultura semicomercial y comercial.

A partir de 1992 cuando se inicia un crecimiento ascendente en su producción y mercadeo en gran cantidad de países de las Américas con la finalidad básicamente de exportarla hacia EU. Para 1995 en los EU la Tilapia se

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Castillo Luis, La importancia de la Tilapia en el desarrollo de la piscicultura en Colombia. Alevinos del Valle, Asociación Red Cauca, Cali - 2005.

convierte en el pez que más personas desean degustar, posicionándose como un gran sustituto de especies de alto valor comercial por su carne blanca y bajo número de espinas, como: el Mero, la Cherna y el Cod, E. Diacanthus, la Perca Gigante de Mar, el Bagre de Canal, los Lenguados y el Orange Roughy, entre otros.

Desde hace algunos años, en EU las Tilapias son el tercer producto acuático más importado después del camarón marino y el salmón del Atlántico, y por sexto año consecutivo ha sido considerado el pez del año. De los 5 países más poblados del mundo, 4 se encuentran entre los mayores productores y consumidores de Tilapia en el mundo: China, Estados Unidos, Indonesia y Brasil. En Colombia el aporte de la acuicultura a la producción pesquera nacional supera el 27% de la producción total, siendo los productos de acuicultura más importantes en su orden: la tilapia roja (95%), la cachama, los camarones de cultivo y la trucha<sup>2</sup>. La riqueza de Colombia en recursos hídricos le otorga privilegios para el desarrollo de la acuicultura, al contar con 2900 Km de costa en ambos océanos, 48365 Km<sup>2</sup> de plataforma continental, 20.000 Km de ríos y más de 70.000 Ha de ciénagas, lagos, embalses y humedales.

La producción de Tilapia en Colombia ha pasado por las mismas etapas que muchos países productores en el mundo, partiendo de ser una actividad totalmente desconocida y de alta incertidumbre, de la que solo se conocía la muy limitada información proveniente de otros países, en congresos, talleres, foros o publicaciones, algunos paquetes tecnológicos aplicados en otros países por profesionales asiáticos o israelitas principalmente.

Se importan por primera vez especies de Tilapia caracterizadas por su rusticidad, alta resistencia y adaptabilidad a todo tipo de medios de cultivo, sin tomar mayores precauciones tanto de manejo como ambientales, labor que inicialmente fue realizada casi exclusivamente por Entidades, Corporaciones e Institutos del Gobierno y Universidades.

Esta falta de experiencia ocasiona la reproducción incontrolable de las primeras Tilapias en los sitios acondicionados para su cultivo, la falta de experiencia en su manejo técnico facilitó su escape hacia el medio natural, las cuales lógicamente se adaptaron sin problemas a un medio propicio totalmente para su desarrollo. Con el avance de las actividades agroindustriales contaminantes este mismo medio se tornaba cada día más hostil para las especies nativas, especialmente las endémicas, mientras que estas primeras Tilapias se hacían más dominantes en sus nuevos nichos.

Y en una época ausente de políticas ambientales, lógicamente estas especies caracterizadas por su alta reproducción se fueron degenerando, normalmente no alcanzaron tallas atractivas a los primeros consumidores, la pobre calidad de los ambientes incidió directamente en su presentación y sabor, y fueron

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura – INPA, Boletín Estadístico 2006.

responsabilizadas directamente de la disminución de la población de peces nativos.

La mala imagen de las Tilapias rápidamente se expandió en todos los países, llegándose a prohibir totalmente su introducción con fines investigativos y de cultivo. Esta situación tiende a cambiar, cuando se comienza a ver a la piscicultura como una alternativa productiva que más que de autosubsistencia podía convertirse en una actividad altamente rentable generadora de ingresos, pero se debía encontrar una especie que liderara este progreso, y en el panorama nacional aparecieron dos: Las Cachamas y la Tilapia roja.

El sector piscícola atraviesa por una etapa de crecimiento a nivel mundial, esto se demuestra en la última reunión de acuicultores de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO, donde surgieron datos muy interesantes y reveladores. Se consume un millón de pescados provenientes de la acuicultura, desde los años 80, estaba creciendo a una tasa del 9% y en la actualidad, llega al 43%, esto quiere decir que de todo el pescado que se consume, el 43% corresponde a la acuicultura, es decir, a la cría de peces en estanques o jaulas. Se encontró que existe un constante aumento en la demanda, con un incremento del consumo per cápita pero una inestabilidad en las capturas y esto nos indica que es la acuicultura la que puede venir a suplantar la faltante de pescado que registra la pesca tradicional.

Surge de un informe de las Naciones Unidas, que sobre 800 especies explotadas, el 50% es plenamente explotado. Sin embargo hay especies sobreexplotadas, agotadas, moderadamente explotadas y otras escasamente explotadas. El 77% del consumo mundial de pescado proviene de países en desarrollo, que son nuestros países, obteniendo beneficios que superan los ingresos por té y café en el mundo<sup>3</sup>.

La tilapia cuenta con grandes atributos para su cultivo: crecimiento acelerado, tolerancia a distintos ambientes, aceptación de una amplia gama de alimentos, resistencia a enfermedades habituales de los peces y facilidad de reproducción en cautiverio.

De las cuatro especies que se usan en la acuicultura, la nilótica (tilapia de Nilo) representa un 90% de las tilapias cultivadas fuera de África y es la que tiene una mayor tasa de crecimiento. Son peces de aguas cálidas, dulces, de temperatura alrededor de los 28 grados Celsius y pueden tolerar aguas con poco oxígeno. La facilidad con que se reproducen puede causar problemas de sobrepoblación en las piscinas; para controlar esta situación se crían peces de un solo sexo, preferiblemente machos, que se reproducen más y crecen más rápido. Su tiempo de cultivo es variable, depende de las condiciones del ecosistema, de la especie sembrada y de la talla deseada, pero puede decirse que para alcanzar 200 gramos de peso puede tardar 70 días, 350 gramos, 130 días y 500 gramos 200 días.

---

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO. Reunión de Acuicultura, 2004.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen algunos de los conceptos más utilizados en este proyecto:

- **Mercadeo:** “Es una filosofía, una forma de pensar y actuar cuyo objetivo fundamental es relacionar dinámicamente las empresas, entidades, personas o gobiernos con sus respectivos mercados, clientes o destinatarios de sus actividades.”<sup>4</sup>
- **Mezcla de mercadeo:** “posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 p, precio, producto, promoción y plaza o distribución”<sup>5</sup>.
- **Precio:** “es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico”.<sup>6</sup>
- **Distribución:** “el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, entre otros”.<sup>7</sup>
- **Objetivos:** “Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos; un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo”.<sup>8</sup>
- **Estrategias:** “Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Como en la nota al pie de página 4

<sup>5</sup> Como en la nota al pie de página 7.

<sup>6</sup> Philip Kotler Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición

<sup>7</sup> Michael Porter, estrategia competitiva (en línea) técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>8</sup> Enciclopedia Wikipedia (en línea).

- **Penetración de mercado:** “Consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales”.
- **Mercado industrial:** “Esta formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones tan orientadas hacia un fin posterior”.
- **Acuicultura:** “Conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de cultivo de especies acuáticas vegetales y animales. Es una importante actividad económica de producción de alimentos, materias primas de uso industrial y farmacéutico y organismos vivos para repoblación u ornamentación”.
- **Piscicultura:** “Es la acuicultura de peces, término bajo el que se agrupan una gran diversidad de cultivos muy diferentes entre sí, en general denominados en función de la especie o la familia. A nivel industrial, las instalaciones de piscicultura se conocen como piscifactorías”.
- **Alevino:** “Pez de agua dulce de corta edad utilizado para repoblar estanques y ríos”.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en el presente plan de mercadeo se debe tener en cuenta las siguientes fases de realización:

#### **❖ FASE –I INFORMACIÓN**

Análisis de la compañía

- Planteamiento de la misión
- Planteamiento de la visión
- Planteamiento de los valores corporativos
- Historia de la compañía
- Organigrama y funciones

#### **❖ FASE –II ETAPA DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

Análisis interno

- Descripción de la empresa
- Función de la empresa
- Producto – segmento
- Objetivos corporativos
- Marketing Mix

Análisis externo

- Medio ambiente externo
- Medio ambiente competitivo y del Sector
- Descripción de la competencia
- Análisis del mercado

#### **❖ FASE – III ETAPA DE DIAGNÓSTICO**

Análisis DOFA

- Debilidades



- Fortalezas
- Oportunidades
- Amenazas
- Análisis estratégico
- Factores claves de éxito

#### ❖ **FASE - IV ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

- Propuesta de marketing Mix
- Definición de objetivos
- Mercado meta / segmento
- Estrategias

#### ❖ **FASE – V MEDICIÓN Y CONTROL DEL PLAN**

- Indicadores de Gestión
- Presupuestos y Proyecciones

### **6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

No se realizó una investigación primaria cuantitativa (trabajo de campo) teniendo en cuenta que no es un producto de consumo masivo y el mercado meta es industrial. En este tipo de comercio existen pocos compradores en comparación con el mercado del consumidor.

Se cuenta con información primaria suministrada por el gerente de la empresa y el asesor de la psicóloga, quienes con su experiencia en el mercado de diez y seis años respectivamente cuentan con un criterio experimentado para aportar la siguiente información.

- Fuentes primarias: Se cuenta con información suministrada por el Gerente de la empresa Agropecuaria El Placer Adolfo León Rengifo por medio de una entrevista en la cual se tocaron tópicos como:
  - La idea de crear una empresa agropecuaria.
  - Cuando y como inicio la empresa.
  - Quienes conforman la empresa.
  - Quienes son los principales competidores.
  - Perfil de los clientes.
  - Parámetros de compra de los clientes.
  - Que se ha realizado en la empresa con respecto a mercadeo y publicidad.
  - Los problemas que afronta la empresa y sus causas.

Información suministrada por el Asesor Piscícola José Luis Sáenz por medio de una entrevista, en la cual se tocaron tópicos como:

- Sistemas de cultivo empleados.
  - Información acerca del producto (Etapa de producción, sistemas de cultivo, presentación del producto).
  - Información acerca de la competencia.
  - Información del consumidor.
  - Comercialización del producto.
  - Precio del producto.
  - Costos de producción.
  - Proyecciones de ventas año 2010.
- 
- Fuentes secundarias: El proyecto se realiza con la información recolectada en la empresa Agropecuaria el placer, donde se obtuvo datos sobre; Ventas totales del año anterior, funciones de los miembros de la empresa, organigrama, esta información sirvió para la realización del análisis interno (Misión, Visión, Valores y principios corporativos, Organigrama, funciones y Presupuestos). Páginas de Internet como:

[www.Agrocadenas.com](http://www.Agrocadenas.com)

[www.Secretaría de Agricultura y Minería.com](http://www.Secretaría de Agricultura y Minería.com)

[www.Evaluaciones Agropecuarias.com](http://www.Evaluaciones Agropecuarias.com)

[www.DANE-SISAV-MINAGRICULTURA.com](http://www.DANE-SISAV-MINAGRICULTURA.com)

Las cuales aportaron datos sobre la competencia, clientes, perspectivas del sector, aspectos culturales, proveedores, productos sustitutos, tecnología.

Por último se utilizaron libros de mercadeo que aportaron conceptos fundamentales para la elaboración del marco conceptual y pautas para la elaboración de estrategias.

## 7.FASE I: INFORMACION BÁSICA DE MERCADOTECNIA

### 7.1 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA:

#### 7.1.1 Planteamiento de la Misión

*Agropecuaria el Placer*, es una empresa dedicada al cultivo y comercialización de productos agrícolas y acuícolas, ambientalmente sostenibles, los cuales se caracterizan por su alta calidad a precios justos, garantizando plena satisfacción del cliente.

#### 7.1.2 Planteamiento de la Visión

Ser en el año 2015 una empresa líder a nivel regional, en la producción y comercialización de productos agropecuarios y acuícolas, reconocida por el compromiso asumido en la calidad e innovación de sus productos, además de la generación de desarrollo y bienestar económico y social a la región.

#### 7.1.3 Valores y Principios corporativos

Para la empresa Agropecuaria el Placer los valores son fundamentales para el complemento de la formación junto con los principios que los caracterizan, permiten ser visualizados como una compañía que brinda estabilidad laboral y responsabilidad social con la región.

- **La honestidad.** Es importante y se ve reflejada en el producto que se brinda, dando lo mejor para nuestros clientes.
- **La responsabilidad.** Responsabilidad social empresarial con el entorno, que implica procesos social y ambientalmente responsables que permitan mantener el equilibrio social y medio ambiental de la región.
- **El trabajo en equipo.** Es una compañía, donde se valora cada una de las actividades de cada miembro, teniendo un equipo colaborador, donde el conocimiento y la experiencia son claves.
- **El respeto.** Es un valor importante ya que resalta los hábitos laborales que existen en la empresa, el cual es necesario para la convivencia interna, y de este depende la imagen de la empresa.

Agropecuaria el Placer es una empresa formada con base en principios fundamentales como:

- ❖ **El compromiso**, el cual permite ofrecer a nuestros clientes productos de excelente calidad, los cuales permitan satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes.
- ❖ **La lealtad**, está comprometida con la parte humana y con la responsabilidad de su trabajo, donde se trabaja como equipo liderador de positivismo.
- ❖ **La ética** es un principio importante que destaca la confianza de nuestra compañía y la que permite garantizar la seguridad de que somos una empresa líder que trabaja en virtud al desarrollo de las capacidades de las personas con quienes trabajamos.

#### 7.1.4 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.

Agropecuaria el Placer, es una organización dedicada a la actividad agrícola, ganadera, avícola, pecuaria y piscícola.

La idea de negocio nació de su fundador Adolfo León Rengifo, Administrador de empresas, de la Universidad Autónoma de Colombia. Un joven emprendedor que a sus 32 años decide crear su propia empresa, guiado por el legado empírico que le deja su padre en el cultivo de la tierra.

En un principio la granja contaba con árboles frutales, sembrados de maíz y galpones para la avicultura. En el año 2008 su fundador ve la necesidad de utilizar mejor la tierra y decide utilizar unas hectáreas para la ganadería y la piscicultura.

La granja Agropecuaria el Placer *Guabitas* consta de 50 hectáreas de las cuales 35 se asignan a la actividad agrícola, cinco hectáreas a la ganadería, una hectárea en galpones para la avicultura y 1 hectárea con capacidad instalada de un lago con sistemas de jaulas para la piscicultura.

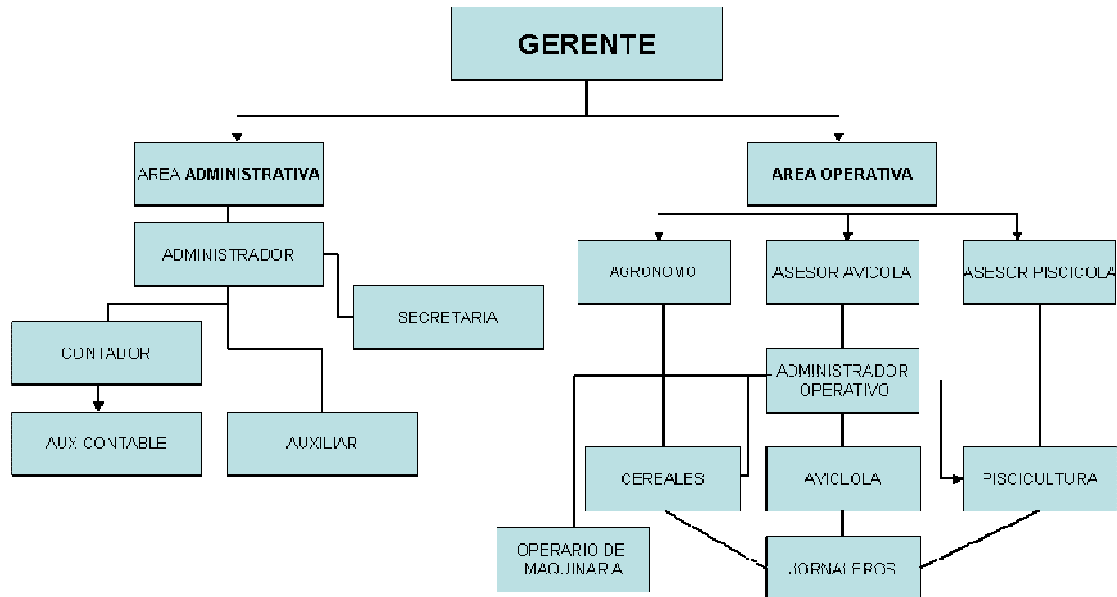
Con su corta trayectoria en el mercado, ha logrado satisfacer las necesidades de sus clientes, brindándoles la mejor calidad.

La empresa ha implementado tecnología alta calidad en piscicultura ha logrado mantenerse en el mercado, gracias a la constancia y el empeño de su propietario logrando ser competitivos en el mercado.

Es importante resaltar que gracias a los estudios realizados por su propietario, él está al tanto de la importancia contar con un plan de mercadeo, es por esto que a pesar de su corta trayectoria en el mercado desea implementar lo antes posible las estrategias necesarias para salir adelante en un mercado tan cambiante.

En este momento, la empresa cuenta con un talento humano capacitado en pro de crecimiento de la empresa mejorando constantemente y con el deseo de seguir creciendo.

### 7.1.5 Grafico 1. Organigrama y funciones



Fuente: Jenny Viviana Gómez Mosquera autora del proyecto año 2009

- **GERENTE:** Ditcher (1988)<sup>10</sup> señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Por su parte Alvarado (1990)<sup>11</sup> señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización.

A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber:

- Incrementar el estado de la tecnología de la organización
- Perpetuar la organización
- Darle dirección a la organización
- Incrementar la productividad
- Satisfacer a los empleados; y
- Contribuir con la comunidad.

<sup>10</sup> Ditcher, E. (1988). ¿Es usted un buen gerente? México: McGraw Hill.

<sup>11</sup> Alvarado, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL

Es por esto, que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gestor es un individuo que realiza acciones inherentes a esa causa.

Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización cumplen con su tarea, primordialmente dirigiendo el trabajo de otros además de realizar algunas o todas las funciones antes mencionadas.

❖ **ÁREA ADMINISTRATIVA:** Está conformada por el Administrador, el contador, los auxiliares administrativo y contable, por la secretaria y por el mensajero.

❖ **ADMINISTRADOR:** Es el encargado dentro de la empresa de dirigir las actividades de los demás. Tiene algunas responsabilidades de tipo operativo.

El administrador es quien convierte un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Debe alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la empresa; entiéndase Eficacia cuando la empresa alcanza sus metas, y Eficiencia, cuando la empresa logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos. Es el principal apoyo de la gerencia.

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO:** Las funciones principales del auxiliar administrativo están relacionadas con el trabajo de oficina, tales como tramitar correspondencia, su entrada y salida, cálculos elementales, informar sobre todo lo referente al departamento del que depende, estar al día de la tramitación de expedientes, tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones, poseer conocimiento de los demás departamentos de la empresa y que estén relacionados con el área administrativa.

**SECRETARIA:** La secretaria realiza labor de apoyo tanto a la Gerencia como a la administración. Elabora documentos, realiza cotizaciones, recepciona documentos, atiende llamadas telefónicas y visitas, concreta citas y ordenamiento y archivo de documentos. Realiza también las llamadas concernientes a las actividades del área administrativa.

**CONTADOR:** El contador público juega un papel decisivo en una economía global y por lo tanto debe ajustarse a esos cambios, convirtiéndose en un administrador diestro de este proceso, capaz de determinar la necesidad y la forma de inversión estratégica en tecnología de información, y así mismo ser capaz de poder manejar los riesgos inherentes. Es quien suministra la información fiable y oportuna que permite la toma de decisiones. Entre sus funciones se encuentra:

- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

**AUXILIAR CONTABLE:** Sus funciones están relacionadas con las tareas propias de la contabilidad, tales como la causación de los diferentes hechos económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.), el manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.

**ÁREA OPERATIVA:** En la empresa Agropecuaria el Placer, esta área se encuentra conformada por el Agrónomo, los asesores avícola y piscícola, el administrador operativo, el operario de maquinaria y los jornaleros.

**INGENIERO AGRÓNOMO:** Tiene como función principal la optimización de las explotaciones agrarias, el control de plagas, el planteamiento de sistemas de regadíos... etc. Es quien proporciona apoyo y asesoría técnica a la empresa, a fin de lograr un rendimiento óptimo de los cultivos. Trabaja de la mano con los asesores avícola y piscícola.

**ADMINISTRADOR OPERATIVO:** Contribuye con la consolidación y crecimiento de la empresa. Debe visualizar, controlar y administrar las tareas planteadas del proceso productivo, además de ordenar, coordinar, supervisar los diferentes procesos y áreas operativas. Es quien asegura la comunicación con el área administrativa y la gerencia, debe además impulsar y consolidar el proceso de auto-gestión de la empresa hacia su sostenibilidad.

Tiene a cargo Áreas de responsabilidades: Producción y acopio Asegurar que existe la producción en los volúmenes, tiempos y calidad requeridos de acuerdo a los objetivos planteados, además de coordinar las relaciones con los clientes, los pedidos, el envasado y/o empaque y embarque de la mercancía.

**JORNALEROS:** Son personas vinculadas mediante contrato de trabajo para el desempeño de las actividades propias de la producción de la tilapia y demás productos. Su vinculación es carácter netamente transitorio que no pueden ser atendidas por personal de la planta.

## **8. FASE II – ANALISIS INTERNO Y EXTERNO**

### **8.1 ANALISIS INTERNO**

#### **8.1.1 Función del Negocio.**

La empresa Agropecuaria el Placer es una organización dedicada a la comercialización y cultivo de productos agropecuarios y piscícolas.

#### **8.1.2 Segmento.**

Agropecuaria el Placer tiene como objetivo comercializar tilapia roja viva a lagos de pesca deportiva en el Valle del Cauca.

##### **8.1.2.1 Lagos de Pesca deportiva:** Principales clientes pesca deportiva

- Yaku
- Rancho claro
- Lagos Lusitania
- Rancho Panorama
- Lagos de Marbella

#### **8.1.3 Objetivos corporativos.**

Se plantea como objetivo corporativo inicialmente y con base en la misión de la empresa, orientado a la tilapia roja:

- ❖ Obtener ingresos totales de las ventas de producción por valor de \$ 259.250.000 para el año 2010.
- ❖ Comercializar el 100% de la producción total de tilapia a lagos de pesca deportiva lo que equivale a 3.942kg de tilapia roja viva mensualmente en el año 2010.

#### **8.1.4 Marketing Mix**

- ❖ **Las 4 Ps de la Empresa**



**8.1.4.1 Producto.** *Agropecuaria el Placer* es una empresa dedicada al cultivo y comercialización de tilapia roja manejando un concepto de calidad. Para un crecimiento continuo con una experiencia en el mercado de 1 año.

**Imagen 1. Tilapia Roja**



Las tilapias rojas son peces de aguas cálidas tropicales; el grado óptimo de temperatura es de 25 a 30 grados centígrados.

La tilapia roja tiene un sabor suave y una textura firme, lo que permite prepararlo en diferentes formas y acompañado de una gran variedad de salsas.

La disponibilidad de agua del río Guabas es de excelente calidad por la cercanía de su nacimiento; llegando sin ningún tipo de contaminantes y con excelentes condiciones físicas y químicas. Adicionalmente se cuenta con dos reservorios de gran profundidad que aseguran el recurso en tiempo de verano. De esta forma se garantiza circulación constante que ayuda a oxigenar y mejorar el hábitat de los peces, obteniendo productos de la más alta calidad.

#### Etapas de Producción

Línea de Tilapia roja alevinos 100% rojos, con 0% de manchas y excelente crecimiento.

- **Precría (Ciclo I):** Es el primer paso, aquí el alevín inicia con un peso de 0.5 gramos y en el transcurso de sesenta días aproximadamente termina pesando 30 gramos, se los alimenta dos o tres veces diarias con alimento granulado, y se pueden poner treinta alevinos por metro cuadrado.
- **Preengorde (Ciclo II):** En esta segunda etapa el pez inicia con un peso de 30 gramos y al final de este ciclo el pez alcanza trescientos gramos, esto ocurre entre 90 y 100 días aproximadamente. Se los alimenta de dos a tres veces diarias con polvo paletizado y se colocan de 5 a 6 tilapias rojas por metro cuadrado.

- Engorde (Ciclo III): Es el último ciclo de cultivo de tilapia roja que crece desde 300 gramos hasta 800 gramos. Se los alimenta de dos a tres veces diarias con polvo granulado estrusado y se coloca un pez por metro cuadrado. Al alcanzar este peso que es el óptimo el pez está listo para ser cosechado. Este ciclo tiene una duración de 160 días aproximadamente.

### Sistema de Producción en Jaulas

Esta es la forma de cultivo intensivo en los cuales se trabaja hasta 400 peces por metro cuadrado, esto quiere decir que si la talla final es de 300 gramos, entonces la biomasa cultivada por metro cúbico es de 120 kilos.

Se cuenta con jaulas, cuyas medidas generales son de 3.0 de ancho, 6.0 de largo y 1.70 metro de alto, con estas medidas se obtiene 32 m<sup>3</sup>, ahí se siembran hasta 3.000 peces de 15 gramos cada uno.

El agua se recambia cinco veces por minuto, esta condición hace que la colocación de la jaula sea de mucha importancia ya que solo teniendo una excelente colocación frente al oleaje del cuerpo de agua se tendrá el recambio exigido.

Cada unidad de producción está cubierta con una fina malla oscura que no permite elevados de estrés en los peces confinados.

Se mantiene un programa permanente de limpieza de fondos y de recambio de agua en el fondo de los mismos, para así poder movilizar los metabolitos producidos por los propios peces.

En este modelo de producción se adquieren mejores ganancias diarias, del orden de hasta 4 gramos día, esto se debe a que ante el confinamiento del pez el gasto energético y de proteínas se hace menor, lo que trae mejores rendimientos.

### Presentación del producto:

La comercialización del producto por parte empresa Agropecuaria el placer es:

- Entero vivo de 350gr en adelante
- Entero Vivo: El pez debe de estar respirando, con normal actividad en el agua, cada una de las partes del cuerpo debe estar en perfecto estado.
- Empaque no aplica: El producto es cosechado de las jaulas manualmente para evitar niveles de estrés y poder garantizar un porcentaje de mortalidad del 1%. Es trasladado en tanques con oxígeno para garantizar que el pez siga respirando con normal actividad en el agua y pueda llegar vivo a su lugar de destino.

La empresa cuenta con el personal calificado y el equipo para realizar las pescas tecnificadas que garantizan mininos niveles de mortalidad derivados del manejo.

**8.1.4.2 Precio.** El precio es fijado por los productores más significativos y mayoristas, que por manejar altos volúmenes pueden incidir en la fijación de los costos, debido a su amplia capacidad de negociación. Los intermediarios captan márgenes de comercialización bajos pero los subsanan con los volúmenes que manejan, por lo tanto, estos intermediarios buscan proveedores que estén en la capacidad de ofrecer volúmenes considerables y constantes (mas de tres toneladas) para disminuir sus costos de comercialización (transporte, frío, jornales, clasificación). “Agropecuaria el placer” maneja volúmenes de producción de cuatro toneladas mensuales aproximadamente.

Según el plan de gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez para el año 2008 se estableció en el mercado nacional un precio promedio de \$3.800/ Kg al productor en canal para tilapia roja con características:(Tilapia roja mas de 350gr, coloración rojiza, sin manchas).<sup>12</sup>

**Tabla 1. Costo de producción y rendimiento del Kg de tilapia roja para la empresa Agropecuaria El Placer.**

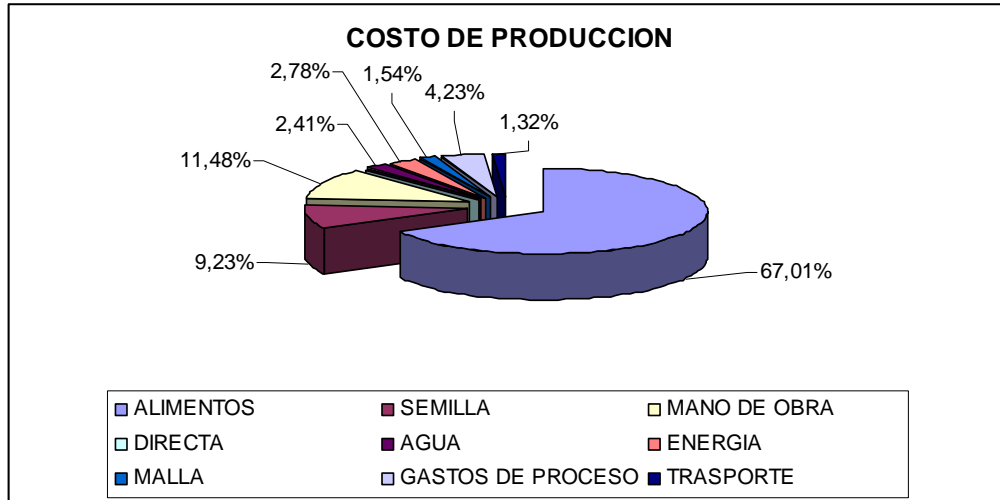
DESCRIPCION	PORCENTAJE	PESOS
ALIMENTOS (Kg)	67,01%	\$ 2,141
SEMILLA	9,23%	\$ 294
MANO DE OBRA DIRECTA	11,48%	\$ 366
AGUA	2,41%	\$ 77
ENERGIA	2,78%	\$ 88
MALLA	1,54%	\$ 49
GASTOS DE PROCESO(Kg)	4,23%	\$ 135
TRANSPORTE (Kg)	1,32%	\$ 42
<b>COSTO DE PRODUCCION (Kg)</b>	<b>58%</b>	<b>\$ 3,192</b>
<b>PRECIO DE VENTA (vivo)</b>		<b>\$ 5,500</b>
<b>UTILIDAD (Kg)</b>	<b>42%</b>	<b>\$ 2,308</b>

Fuente: Asesor piscícola Agropecuaria El Placer José Luis Sáenz

<sup>12</sup> Fuente, Nota Económica Balance plan de gobierno Álvaro Uribe Vélez- octubre 2007

Se maneja un precio de venta para lagos de pesca deportiva de \$5.500 Kg. quienes compran vivo, en el punto de producción y se encargan del transporte y la implementación de sistemas que permitan conservar la calidad del producto.

**Grafico 2. Costos de Producción.**



Fuente: Jenny Viviana Gómez Mosquera autora del proyecto año 2009

La tabla y gráfico anterior muestra la distribución de costos de producir un kilogramo de Tilapia Roja para la empresa, donde el 67% del total corresponde al alimento, seguido por la mano de obra y la semilla.

La producción de tilapia ofrece mayor rentabilidad respecto a la cría de otras especies, debido a su menor requerimiento de alimentos, así la tilapia sólo necesita 1.2 Kg. de comida para producir 1 Kg. de carne de alto valor nutritivo, mientras los vacunos necesitan 5.6 Kg, ovinos 5kg, y las aves 2 kg. Entre otras ventajas que ofrece la producción de tilapia destaca su característica de 'poiquilotermos', que le permite obtener mayor cantidad de carne al no necesitar mayor energía como otros animales. Además destaca su resistencia a enfermedades, facilidad de alimentación y facilidad de reproducción. La especie además tiene ventajas comparativas con respecto a otras especies de carne blanca, las cuales son las principales competidoras (merluza y bacalao), dado que éstas últimas muestran una tendencia decreciente en su extracción.

La devaluación del peso y los gravámenes arancelarios derivados del sistema andino de franja de precios hace que el costo del alimento sea cada vez más alto, afectando notablemente los niveles de utilidad percibidos por la empresa.

La baja participación de los gastos de proceso dentro del valor de la producción (4,23%), se encuentra explicada por las pocas transformaciones que tiene el animal, y que consiste en el eviscerado y escamado<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> ESPEJO, Carlos. Cultivo de Tilapia Roja en jaulas tecnología Colombia. Santa Martha, agosto de 2003

La tabla siguiente muestra el precio promedio de la tilapia en las capitales más importantes del país, en ella se encuentra que en Bogotá se paga el precio más alto por kilogramo y el más bajo se paga en Barranquilla.

**Tabla 2. Precio promedio de venta de tilapia en las principales ciudades de Colombia, año 2007**

Capital	Pesos \$/Kg	Dólares US\$/Kg
Armenia	4.900	2.13
Barranquilla	4.300	1.86
Bogotá	6,800	2.95
Bucaramanga	4,500	1.95
Cali	5,500	1.79
Ibagué	5,000	2.17
Manizales	5,000	2.17
Medellín	3,500	1.52
Neiva	5,000	2.17
Pereira	5,900	2.56
Tunja	5,000	2.17

Fuente: INPA 2007 (Tasa de Cambio US \$ 1 = \$ 2,300 pesos).

El precio promedio de venta nacional es de **\$ 5.036 Kg**

#### 8.1.4.3 Promoción

Promoción: Agropecuaria el placer, no cuenta con un plan de promoción dentro de sus actividades, no se ha tenido en cuenta la implementación de este tipo de estrategias para el incremento en sus ventas.

#### LOGO



**SLOGAN: 100% Calidad**

Publicidad: La publicidad es una herramienta bastante importante dentro de una empresa. Sin embargo, en el sector piscícola esta herramienta es poco utilizada como es el caso de Agropecuaria El Placer, quien no cuenta con un sitio web y tampoco un manejo de su slogan. Las grandes empresas nacionales cuenta con páginas de Internet en donde se da a conocer su portafolio de servicios y la imagen corporativa que se tiene.

Relaciones públicas: No se cuenta con un departamento encargado de las relaciones públicas, se desea crearlo para que se encargue de realizar las visitas a los clientes.

Fuerza de ventas: La fuerza de ventas es llevada a cabo por una sola persona, el asesor piscícola quien se encarga de contactar directamente o vía telefónica los posibles clientes, de esta manera se realizan las negociaciones.

#### **8.1.4.4 Plaza.**

Las oficinas de la Agropecuaria El Placer está ubicada en la Calle 5 #14-81 (Buga – Valle). La granja EL PLACER – GUABITAS está ubicada en la vía a Guabitas desviación callejón la chagra, en el municipio de Ginebra.

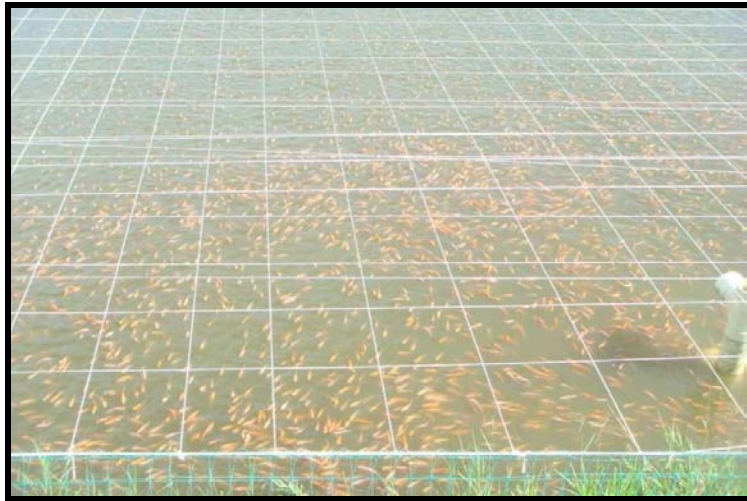
La granja tiene la característica de tener fácil acceso para nuestros clientes pertenecientes al Valle del Cauca. La distribución del producto se realiza de forma directa mediante el acuerdo con el cliente (para este caso lagos de pesca deportiva del Valle del Cauca), quienes compran el producto en el punto de producción vivo.

#### **8.1.4.5 Compañía.**

Agropecuaria el Placer, se encuentra en una zona que se encuentra irrigada por varios ríos y quebradas, y es precisamente uno de ellos, el río Guabas, que nace en la cordillera central el que alimenta la Agropecuaria con agua de excelente calidad, garantizando el estado sanitario de los peces.

Igualmente se maneja una integración en todos los procesos que realiza para garantizar una excelente calidad en el producto. Se invierte en tecnología, asesoría capacitada y cumplimiento de estándares exigidos por los clientes para ofrecer tilapia roja de excelente calidad, además se genera empleo contratando a personas profesionales con espíritu líder para llevar a cabo de la mejor manera sus funciones. La empresa consta de dos áreas: administrativa que consta de un administrador, secretaria, contador, auxiliar contable y dos auxiliares que prestan múltiples servicios, la operativa que esta constituida por el agrónomo, asesor avícola, asesor piscícola, administrador operativo, encargado de cereales, encargado de avicultura, encargado de piscicultura dos operarios de maquinaria y jornaleros.

**Imagen 2. Lago de levante de semilla**



En la imagen se puede apreciar el crecimiento de la semilla para poder ser trasladada a la segunda etapa donde los peces son metidos en jaulas para el proceso de engorde.

**Imagen 3. Lago de cultivo intensivo de tilapia roja en sistema de jaulas flotantes**



En este lago los peces se introducen en jaulas para el engorde y llegar al peso indicado para realizar la cosecha.

**Imagen 4. Cosecha por Jaula.**



Esta es la última etapa donde la tilapia es cosechada de una forma manual para venderse viva de esta manera la manipulación no lastima el pez y puede llegar vivo a su destino final.

#### **8.1.4.6 Clima organizacional.**

Agropecuaria el Placer es una empresa con un año de experiencia en el mercado, cuenta con un personal capacitado para realizar sus labores con la mayor eficacia, enfocados en la calidad de sus productos.

Actualmente el clima organizacional, esta basado en el respeto y el compromiso de sus directivos y empleados el cual se ve evidenciado en el trabajo constante con el fin de cumplir con las metas a largo plazo que se ha propuesto la compañía.

#### **Estructura**

Los miembros de la organización manejan un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Las funciones se dan por el gerente en el momento de su capacitación para el ingreso a la organización.

#### **Responsabilidad**

Los empleados son autónomos en sus decisiones en el manejo de su puesto de trabajo siendo responsables de sus acciones teniendo en cuenta que no afecten de manera negativa a la organización.



### Recompensa

Los empleados son motivados con incentivos económicos y reconocimiento ante sus compañeros de trabajo mensualmente. En diciembre se les da a los 2 mejores empleados del año un bono adicional en dinero y para todos los empleados anquetas navideñas y regalos para sus hijos.

### Relaciones

Los empleados trabajan en un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales con los jefes y compañeros.

### Cooperación

Los empleados reflejan un espíritu de colaboración y apoyo por parte de los directivos como de los compañeros para realizar sus actividades.

### Estándares

Se manejan unos presupuestos de producción por cosecha para manejar unos costos de producción. De esta manera se puede evaluar el buen rendimiento.

### Conflictos

Los conflictos se resuelven de manera cordial en las reuniones trimestrales para ver como están funcionando las operaciones y en que se puede mejorar. Si es el caso se solucionan conflictos entre compañeros y superiores.

### Identidad

En la organización se refleja un alto grado de identidad de sus empleados ya que el piscicultor, el galponero y el agricultor residen en la empresa con sus familias. Y los demás empleados también están involucrados ya que comparten los objetivos personales con los de organización.

## **8.2 ANÁLISIS EXTERNO**

Con respecto a su dinámica, entre 2001 y 2004 la producción creció a ritmos acelerados pasando de 2.650 Tm a 28.530 Tm. El crecimiento anual en este lapso fue del 16,4%, cifra bastante significativa y las producciones de carne de ganado, pollo y cerdo presentaron ritmos de crecimiento anual del 0,7%, 2,8%, y -2,8%, de manera respectiva<sup>14</sup>.

La notable disminución de la pesca de captura en el mundo<sup>15</sup> ha conducido a que la producción acuícola (acuicultura) se constituya en una fuente alternativa de proteína para la seguridad alimentaria mundial (FAO, 2006), y a su vez como una actividad generadora de empleo e ingresos. Dentro de este conjunto,

<sup>14</sup> La información disponible en materia de acuicultura y pesca suministrada por el INCODER es hasta el 2004.

<sup>15</sup> De acuerdo con un informe publicado por Panorama Acuícola (2006) (véase <http://fis.com/panoramacuicola/>), el volumen de capturas en el norte del Océano del Atlántico representan cerca del 16% de lo capturado hace 70 años

la piscicultura definida como aquella actividad dedicada al cultivo de peces bajo manejo e implementación de buenas prácticas (desarrollo genético, incubación, alimentación, reproducción y sanidad de las especies), ha crecido de manera considerable durante las últimas décadas.

De hecho, en los últimos veinte años la producción mundial de especies como la tilapia, trucha y cachama han crecido a ritmos de 12%, 6% y 29%, respectivamente<sup>16</sup>.

En ese contexto, la producción colombiana se ha orientado en el mismo sentido que la producción mundial, esto es al cultivo de tilapia, trucha y cachama. Estas tres especies piscícolas son las principales.

La producción nacional de peces de cultivo concierne principalmente a las especies de tilapia, trucha y cachama, cuya participación conjunta durante los últimos doce años ha sido del 96,3% del total de la piscicultura, y del 65,3% de la producción acuícola.

En particular, la producción de tilapia ha participado con el 49% de la actividad piscícola, mientras la cachama y la trucha han constituido el 31% y 16%, de manera respectiva. El 4% restante se ha destinado a otras especies como el bocachico, la carpa, el yamú etc. las cuales se producen como acompañantes de la producción de tilapia, trucha y cachama.

La comercialización de pescado durante enero de 2008 disminuyó en los distintos mercados mayoristas. Los volúmenes de pescado que ingresaron a dichos mercados descendieron entre diciembre de 2007, cuando se registraron 1.540 toneladas de producto, y enero de 2008, período en el que entraron 1.111 toneladas, con una reducción equivalente al 27%.<sup>17</sup>

Esto está contribuyendo a sustituir parte de la disminución de la oferta natural del recurso pesquero continental por sobrepesca, factores ambientales y degradación del hábitat, entre otros factores.

Se cuenta con políticas e instrumentos gubernamentales para su desarrollo, con entes estatales y privados que la apoyan y la promueven, desarrollando programas de investigación, administración, ordenamiento y fomento en forma permanente.<sup>18</sup>

Los principales lugares de producción son los departamentos de: Huila, Tolima, Antioquia, Santander, Meta y Valle del Cauca.

---

<sup>16</sup> Fuente FAO. Cálculos Observatorio Agrocadenas

<sup>17</sup> Consultado en línea el 27 de noviembre de 2009 en la pagina.  
[http://www.clayuca.org/clayucanet/edicion12/articulo\\_tilapia.pdf](http://www.clayuca.org/clayucanet/edicion12/articulo_tilapia.pdf) (2008)

<sup>18</sup> Fuente FAO. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

### 8.2.1 Clientes.

Los clientes actuales lo constituyen, los lagos de pesca deportiva; se encuentran ubicados en el Valle del Cauca.

Los lagos de pesca deportiva compran el 100% de la producción vivo, lo cual hace que se eliminen gastos de eviscerado.

Se contrató la asesoría técnica con el señor José Luis Sáenz, experto en comercialización y accesoria piscícola y el señor Adolfo León Rengifo gerente de la empresa Agropecuaria El Placer quienes a partir de su experiencia en el mercado por 10 y 6 años respectivamente, destacaron los siguientes parámetros de compra por clientes de lagos de pesca deportiva:

**Tabla 3. Parámetros de Compra**

PARAMENTROS DE COMPRA	TIPO DE PARAMENTRO	LAGOS DE PESCA DEPORTIVA
	TALLA / PESO	Tilapia viva de 350 gr. En adelante.  Talla de 12cm a 15cm
	VOLUMEN DE VENTA	De 300 Kg. a 3 Tonelada
	% DE MORTALIDAD	1%
	CALIDAD	El pez debe de estar respirando, con normal actividad en el agua, y cada una de las partes del cuerpo debe estar en perfecto estado.  Coloración rojiza, sin manchas.
	MODO DE PAGO	- Pago en efectivo contra entrega. - Crédito a 10,15 ,30 y 60 días. - Cheques.
	REPETICION DE COMPRA	Mensuales Bimensuales

Fuente: José Luis Sáenz Asesor Piscícola, Adolfo León Rengifo Gerente Agropecuaria El Placer

- **Clientes Actuales**

En la actualidad Agropecuaria El Placer ha realizado negociaciones con lagos de pesca deportiva como:

- **Rancho Claro**  
El cual esta ubicado en el Km. 30 vía corregimiento El Carmen Dagua (Valle del Cauca). Compra 1.300Kg a 2.000Kg de tilapia roja viva mensual o bimensual, su pago es con cheques a 60 días.
- **Mi Lago**  
Esta ubicado vía Cali – Palmira – avenida panamericana. Compra 300 Kg.a 500 Kg de tilapia roja viva mensualmente, realizan pagos en efectivo a 10 días.
- **La cascada**  
Esta ubicado Darién Valle. Compra 500 Kg a 600Kg de tilapia roja viva mensual, pago a 15 días en efectivo.
- **Lago de pesca**  
Propietario Enrique Tascón esta ubicado en Rozo Valle. Compra 1.000Kg a 1.500Kg de tilapia roja viva mensual, pago en efectivo de contado.

- **Clientes Potenciales**

- **Centro recreacional y pesca deportiva El Oasis**  
Cra 14 # 4- 27  
Valle del Cauca, Pradera  
Teléfonos: (57) (2) 2671054
- **Centro turístico Mister Mojarra**  
CI 55B # 3N – 51  
Valle del Cauca, Cartago  
Teléfonos: (57) (2) 2118739
- **Club de Caza y Pesca**  
Km. 1 Rural  
Valle de Cauca, Caicedonia  
Teléfonos: (57) (2) 2161709
- **Lagos de Lusitania**  
CI 5 # 66B-49 Ofic. 103  
Valle del Cauca, Cali  
Teléfonos: (57) (2) 3398117
- **Lagos de Marbella**  
Cr 1 # 10-164  
Valle del Cauca, Vijes  
Teléfonos: (57) (2) 2520005

- Lagos de pesca deportiva La Fortuna  
Recta Cali – Palmira Km. 8  
Valle del Cauca, Palmira  
Teléfonos: (57) (2) 2727756
- Pesca deportiva la Abuelita  
Vía Roldanillo – Zarzal  
Valle del Cauca, Roldanillo  
Teléfonos: (57) (2) 2298805
- Rancho Panorama  
Km 1 Vía Tulúa – Andalucía  
Valle del Cauca, Tulúa  
Teléfonos: (57)(2) 2248335
- Restaurante Lagos La Trinidad  
Quebradaseca Salida Sur a Palmira Frente al Round Point  
Valle de Cauca, Buga  
Teléfonos: (57)(2) 2283300
- Yaku  
Autopista Cali – Yumbo Km4  
Valle del Cauca, Cali  
Teléfonos: (57)(2) 6650227
- Centro Recreacional Comfandi  
Vía Cañas Gordas Cali – Jamundí  
Teléfonos: (57)(2) 3340000

## **8.2.2 Competencia.**

### **8.2.2.1 A nivel internacional:**

A nivel mundial, China es el principal productor de tilapia, que se caracteriza por cultivar el recurso en pequeños estanques pertenecientes a familias y que son destinadas a abastecer principalmente a su mercado local.

De otro lado, Filipinas, Tailandia e Indonesia vienen creando nuevos tipos de tilapia como resultado de la modificación genética, las cuales crecen en menor tiempo y son más resistentes a la salinidad.

El competidor más cercano es el Ecuador, donde se reorientaron los cultivos de langostinos hacia los de tilapia, ante el devastador impacto del virus de la mancha blanca en 1999<sup>19</sup>.

El Gobierno nacional, comerciantes y productores afirmaron que la caída del dólar esta incentivando la importación de productos como la tilapia proveniente de Ecuador, pero eso no significa que haya desabastecimiento en el país.

El gerente general de Corabastos, José Gonzalo Romero, informó que para la Semana Santa del año 2008 se importaron cerca de 500 toneladas de pescado de Ecuador, debido a los buenos precios por la revaluación del peso

Agregó, que estaban comercializando a dos mil pesos la libra del importado y el nacional a cuatro mil pesos, debido a que en Colombia es muy costosa la producción y el traslado a los centros de acopio.<sup>20</sup>

#### **8.2.2.2 A nivel nacional**

Según datos estadísticos del Sistema de Información del sector agropecuario y pesquero colombiano – SISAC (2006), son muy pocas las líneas de tilapia roja en el mundo que superan los rendimientos alcanzados por las líneas Colombianas, lo que justifica la alta demanda por reproductores y alevinos nacionales.

El Departamento del Huila continúa como el mayor productor de tilapia roja, seguido por los Departamentos como Tolima, Valle y los Santanderes. Cabe anotar que el 70% de la producción reportada en el Huila y el 50% de la reportada en el Tolima, corresponde a la producción de tilapia roja en jaulas en los embalses de Betania (35,000 m<sup>2</sup>) y Prado (12,000 m<sup>2</sup>) respectivamente.

El 66% de producción acuícola proviene de sistemas industriales e intensivos, y el 34% restante de sistemas de mediana y pequeña escala. En los últimos años el cultivo en jaulas ha tenido un gran desarrollo, ante la facilidad de cultivar en altas densidades y el aprovechamiento de grandes cuerpos de agua como reservorios, represas, lagunas, ciénagas y esteros. En cuanto al cultivo en estanques, es cada vez más popular las siembras en policultivo, combinando entre 2 y 3 especies, combinando principalmente a la Tilapia roja o Plateada y la Cachama con Bocachico, Carpa, Dorada, Yamú o Sábalo; en monocultivo se siguen empleando las especies tradicionales Tilapia roja, Cachama, Trucha o Camarones.

#### **8.2.2.3 A nivel regional:**

---

<sup>19</sup> Castillo, Luis. La importancia de la Tilapia Roja en el desarrollo de la piscicultura en Colombia. Bogotá – Colombia 2002.

<sup>20</sup> Consultado en línea el 28 de noviembre de 2009 en la pagina.  
<http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=566993>

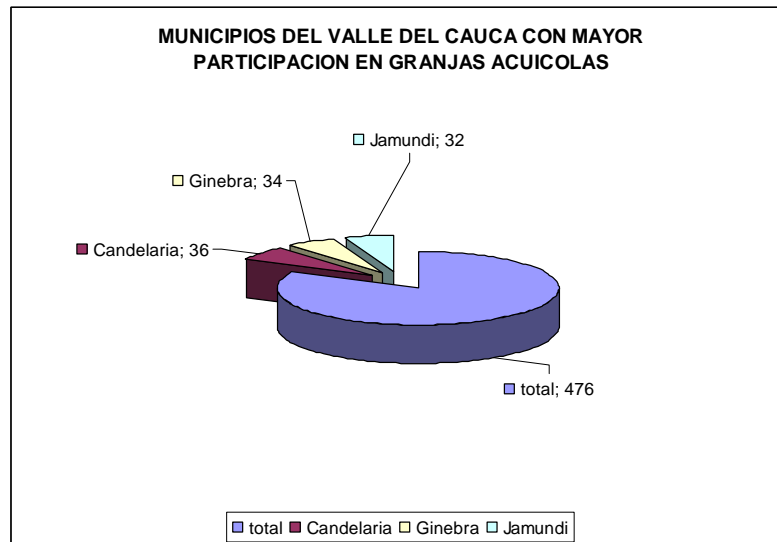
Tal como lo indica el SISAC (2006), en el Valle del Cauca existen 476 granjas acuícolas a nivel artesanal e industrial, ubicadas principalmente en los municipios de candelaria, Ginebra y Jamundí.

**Tabla 4. Municipios del Valle del Cauca con mayor participación de granjas acuícola.**

MUNICIPIOS DEL VALLE DE CAUCA CON MAYOR PARTICIPACION EN GRANJAS ACUICOLAS		
CANDELARIA	GINEBRA	JAMUNDI
8%	7%	7%

Fuente: DANE – SISAC – Ministerio De Agricultura (2006)

**Grafico 3. Municipios del Valle del Cauca con mayor participación en granjas acuícola.**



Fuente: DANE – SISAC – Ministerio De Agricultura (2006)

- ❖ Los municipios del Valle del Cauca con mayor cantidad de granjas acuícolas comerciales, según el censo realizado en el (2006) a granjas acuícolas del Valle del Cauca: Candelaria, Ginebra y Jamundí con 36, 34 y 32 granjas respectivamente; en cuanto a cantidad de estanques sobresalen Ginebra con 247, Buga y Jamundí cada uno con 178; en área total de espejo de agua, el municipio de Jamundí ocupa el primer lugar con 341.984 m<sup>2</sup> (34,2 hectáreas), seguido de Tulúa con 276.351 m<sup>2</sup> (27,6 hectáreas) y Ginebra con 249.500 m<sup>2</sup> (24,9 hectáreas).

#### **8.2.3.4 Competencia directa**

- **Piscícola la Cristalina**

Piscícola La Cristalina Cuenta con quince de años de experiencia en el mercado, está ubicada en el municipio de Ginebra, su sistema de cultivos es por medio de estanques, cuenta con un punto de venta en la ciudad de Cali de esta manera tiene mayor cercanía con los clientes, en donde tienen la oportunidad de dar a conocer sus productos.

Productos y presentación que comercializan:

- Tilapia viva, fresca o congelada de 350 gr en adelante.
- Filete de tilapia.
- Peces Ornamentales.
- Semillas de tilapia (alevinos).

Clientes

- Grandes cadenas (Supermercados).
- Comercializadores nacionales e internacionales.
- Consumidor final: Personas interesadas en alimentarse con productos saludables de la más alta calidad.
- Pescas deportivas<sup>21</sup>.

#### **Piscícola la Mi Sueño:**

Piscícola Mi Sueño Cuenta con ocho de años de experiencia en el mercado, está ubicada en el municipio de Ginebra cuenta con el sistema de cultivo en estanques.

Presentación que comercializan

- Tilapia viva, 350 gr en adelante.
- Cachama viva, 350 gr en adelante.
- Carpa viva,
- Yamú viva,

#### **8.2.3.4.1 Matriz de Perfil Competitivo**

---

<sup>21</sup> Tomado de Internet de la página <http://www.peceslacristalina.com/somos.html> [en línea ] consultado el 12 de Noviembre de 2009.



Se contrató una asesoría técnica en piscicultura con el Señor José Luis Sáenz experto en comercialización y asesoría piscícola quien a partir de su experiencia en el mercado por diez años, se destacó los siguientes factores competitivos:

- Presentación del producto
- Precio
- Sistemas de cultivo
- Experiencia en el mercado
- Capacidad de producción

❖ **Matriz de Perfil Competitivo.** Se asigna un rango (valor) a cada competidor para indicar las fortalezas o debilidades de cada empresa en cada uno de los factores claves de éxito escogidos así; Debilidad Mayor: 1, Debilidad Menor: 2, Fortaleza menor: 3, Fortaleza Mayor: 4. De esta forma se multiplica el valor asignado a cada factor por la calificación de cada competidor.

**Tabla 5. Matriz de Perfil competitivo. (Matriz PC)**

	AGROPECUARIA EL PLACER			PISCICOLA LA CRISTALINA			PISCICOLA MI SUEÑO		
FACTORES CLAVES	PESO	VALOR	SOPESADO	PESO	VALOR	SOPESADO	PESO	VALOR	SOPESADO
Presentacion del producto	0.18	4	0.72	0.18	4	0.72	0.18	3	0.54
Precios	0.25	3	0.75	0.25	2	0.5	0.25	2	0.5
Sistema de cultivo	0.20	4	0.8	0.20	3	0.6	0.20	2	0.4
Experiencia en el mercado	0.15	1	0.15	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45
Capacidad de producción	0.22	3	0.66	0.22	4	0.88	0.22	1	0.22
TOTAL	1		3.08	1		3.3	1		2.11

Fuente: Información obtenida de las granjas piscícolas, Asesor piscícola José Luis Sáenz.

**Tabla 6. Precio de competencia (Kg Tilapia Roja viva) Abril de 2009.**

PISCICOLA	PRECIO Kg
La cristalina	\$5.600
Mi sueño	\$5.600
<i>Agropecuaria el Placer</i>	\$5.500

Fuente: Información obtenida de las granjas piscícolas.

Tal y como lo muestra la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa Agropecuaria El Placer cuenta como ventaja competitiva mediante los sistemas de cultivo empleados y la calidad del producto. Debido al sistema de jaulas para la cosecha la tilapia, con el cual la tilapia no consume tierra que es lo que sucede con la mayoría de los lagos o estanques tradicionales, Por consiguiente se obtiene un producto de excelente calidad.

Con respecto a la piscícola la Cristalina, la Agropecuaria El Placer tiene desventajas competitivas como lo son la experiencia en el mercado, su capacidad de producción y punto de venta a consumidor final.

La empresa Agropecuaria el Placer no cuenta con experiencia en el mercado como si la tiene la Cristalina y Mi Sueño, lo que la hace en este momento menos competitiva.

La Cristalina produce quince toneladas mensuales, mientras que Agropecuaria el Placer produce entre cuatro y cinco toneladas, Mi Sueño tres Toneladas.

**Tabla 7. Proyección de Kilogramos de tilapia roja Comercializados por la agropecuaria El Placer y la competencia mensualmente.**

<b>PRODUCCION DE TILAPIA ROJA PROYECTADA AÑO 2010</b>	
<b>PISCICOLA</b>	<b>TOTAL KILOGRAMOS</b>
La Cristalina	15.000 Kg
Mi Sueño	3.000 Kg
Agropecuaria El Placer	3.942Kg

Fuente: Información obtenida por el Asesor piscícola José Luis Sáenz.

### **8.2.3 Perspectivas del Sector.**

La piscicultura en Colombia reúne a múltiples agentes económicos partícipes en las diferentes actividades de la producción y comercialización de los bienes finales e intermedios de la cadena.

Éstas corresponden a: la producción de alevinos, las actividades de levante y engorde, el procesamiento o transformación de los peces, y los canales de comercialización.

Otras actividades como la elaboración de alimento balanceado para peces, la prestación de servicios financieros y de transporte, se vinculan paralelamente a la dinámica del sector.

Así mismo, la participación de instituciones públicas como son los Ministerios de Agricultura, de Ambiente, de Hacienda, y de Comercio Exterior, el SENA y el INCODER, entre otros, le brindan apoyo para su desarrollo competitivo.

En el Valle del Cauca se ha presentado avances en materia de competitividad, percibidos en el mejoramiento de los sistemas de cultivo, aumento de los volúmenes de producción, incremento de la oferta de semilla de algunas especies piscícolas, disminución en el índice de conversión alimenticia y reducción en los precios relativos del pescado de cultivo con respecto a otros productos cárnicos, entre otros.

Al mismo tiempo, las características geográficas del país en cuanto a disponibilidad de recursos hídricos y suelos aptos. De igual manera, el consumo local e internacional de bienes derivados de la piscicultura ha venido creciendo significativamente, presentándose en oportunidades de mercados, las cuales deben ser aprovechadas.

La carencia de materias primas en el país para la preparación del alimento balanceado para peces, la hacen depender del mercado externo para su abastecimiento, lo cual se transmite en incrementos en el precio del alimento concentrado, e implicando mayores costos para el piscicultor, dada la alta participación (60% – 70%) que tiene este insumo en la actividad piscícola<sup>22</sup>.

#### **8.2.4 Aspecto Cultural**

En el Valle del Cauca el consumo de tilapia no ha podido consolidarse en una mejor posición dentro del consumo de cárnicos, porque en el país no existe una cultura de consumo de este tipo de productos, se sigue presentando un comportamiento similar frente a un aumento en el consumo en la época de cuaresma y semana santa ya que se tiene como tradición católica, a raíz de las nuevas tendencias de alimentación el consumo de carnes blanca como el pescado han ocupado un lugar privilegiado el dieta de los Valle Caucaños.

#### **8.2.5 Consumidores.**

En un estudio de la Corporación Colombiana Internacional - CII, (2003) encontró que normalmente el consumo de carne de pescado es elevado en poblaciones localizadas a orillas de los ríos, zonas costeras y grandes centros urbanos, pero en otras regiones debido a la poca oferta su consumo es muy bajo.

La población de ingresos altos prefiere consumir mariscos, pescados de mar, productos importados y provenientes de la acuicultura, mientras que la población de ingresos medios y bajos prefiere pescado de río y de cultivo, y los enlatados (atún y sardinas). También el consumo varió por grupos de edades, las personas entre 31 y 50 años consumen el 31%, las que tienen entre 19 y 30 años el 24% y las que están entre 10 a 18 años el 21%<sup>23</sup>. Igualmente consumen

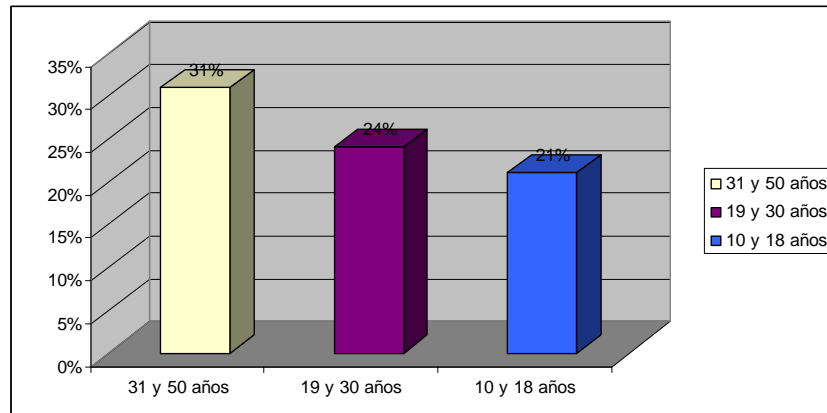
---

<sup>22</sup> Secretaría de Agricultura y Minería. Observatorio de Territorios Rurales. Evaluaciones Agropecuarias 2008.

<sup>23</sup> ESPEJO, Carlos. Cultivo de Tilapia Roja en jaulas tecnología Colombia. Santa Martha, agosto de 2003

hombres y mujeres con edades entre 30 y 50 años de estratos 3, 4,5 y 6 en el Valle del Cauca.

**Grafico 4. Consumo de tilapia roja por grupos de edades.**



FUENTE: INCONDER (2003)

Las personas con edades entre 31 y 50 años de edad son las que presentan mayor preferencia por el consumo de tilapia, ya que estos poseen mayor información acerca del valor nutricional del pescado.

Aunque Colombia goza de gran diversidad de especies, tanto de mar como de agua dulce, el consumo se encuentra localizado en un bajo número de referencias. Los pescados de agua dulce, como la tilapia roja, el bagre, el bocachico y la cachama son apreciados principalmente en los estratos medios.

La tilapia por su condición de pescado de cultivo mantiene una oferta regular todos los meses del año, fresco o congelado, con un precio moderado y cuenta con un elevado consumo. Además, últimamente ha penetrado con éxito en los estratos altos en el segmento de los filetes finos, tanto en las cadenas de supermercados como en los restaurantes.<sup>24</sup>



#### **8.2.6 Proveedores.**

Para la empresa Agropecuaria El Placer los proveedores son un punto clave en el éxito de la cosecha, actualmente cuenta con proveedores para cada etapa del proceso de cultivo y cosecha. Para la empresa es indispensable contar con proveedores de excelente calidad, puesto que de ellos depende la calidad de su producto y la rentabilidad del mismo, garantizando alta calidad y cumplimiento de las expectativas del cliente.

Entre sus principales proveedores se encuentran:

<sup>24</sup> Consultado en línea el 24 de noviembre de 2009 en la pagina [http:// www.revistalabarra.com.co/.../pescados-y-mariscos-en-colombia.htm](http://www.revistalabarra.com.co/.../pescados-y-mariscos-en-colombia.htm)

**Tabla 8. Proveedores vs Procesos**

PROVEEDOR	PROCESO
 <p><b>Piscícola la Luisa:</b></p>	<p>Se encarga de la producción de Semilla (Alevinos), además de asesoría técnica. Valor alevinos \$90 pesos cada ejemplar.</p>
 <p><b>Solla S.A.</b></p>	<p>Se encarga de proveer el alimento balanceado diseñado para alcanzar los mejores rendimientos técnicos y económicos en las explotaciones piscícolas.</p> <p>Se cuenta con un código para obtener descuentos especiales. Conversión: 1.2 kg de alimento concentrado x 1Kg de carne magra.</p>
<p>Mineros de Vijos</p>	<p>Proveedor de Cal, utilizada para la estabilización de la materia orgánica, evitando los malos olores. Con el uso de la cal se estabiliza el PH de los estanques.</p>
<p>Industria de Hilos Zenith</p>	<p>Provee las mallas para sombrío (polisombra) que permite proteger los cultivos de animales depredadores como aves y babillas. Minimiza niveles de estrés en la tilapia.</p>

### **8.2.7 Productos Sustitutos**

Un producto sustituto es aquel que puede ser reemplazado por otro y brinda igual satisfacción y bienestar; generalmente un producto es sustituido por otro ante cambios o variaciones en el nivel de precios, renta o gustos.

Los filetes de pescado, el atún y las sardinas se consideran como productos sustitutos de la misma categoría de la tilapia roja.

Los sustitutos cercanos ubicados en la categoría de cárnicos se encuentran la carne de pollo, de res y de cerdo.

### **8.2.8 Tecnología**

La tecnología empleada es un factor clave de éxito en el caso de la tilapia roja es indispensable tener en cuenta lo siguiente si se quiere ser competitivo para poder cosechar a gran escala, y en menos tiempo:

- Programas de selección genética para la obtención de líneas de Tilapia roja mejoradas.
- El ciclo de “precría o alevinaje”, hasta los 30 gramos en promedio.
- Altas densidades de manejo de alevinos en estanques.
- Con el fin de evitar la enorme depredación de los alevinos por parte de las aves y murciélagos, se implementó la utilización de redes o mallas antipájaros con gran éxito.
- Los “traslados” entre ciclos de engorde, estandarizando cada ciclo de cultivo en periodos de 4 meses, incluyendo la selección por tallas en cada cambio de ciclo.
- El recambio continuo de agua, complementado con el empleo de aireación suplementaria con equipos inyectoros de aire.
- La utilización de dietas suplementarias, alimento balanceado fabricado especialmente para la producción comercial de Tilapia, con varios niveles de proteína.
- El diseño de siembras mes a mes, que permitirán realizar cosechas igualmente en forma mensual durante todo el año.

Uno de los problemas mayores en el cultivo de tilapia es la reproducción temprana, esto trae serios problemas debido a que en el ciclo las hembras no se alimentan, en una población de cultivo, existirá un porcentaje de, (hembras) en el que crecimiento seria menor en relación a los machos, además todo esto

traería una superpoblación de alevines por lo que cultivo se afectaría por el aumento de la densidad, y por tener diferentes tallas.

Para evitar este serio problema se emplea diferentes estrategias de de cultivo:

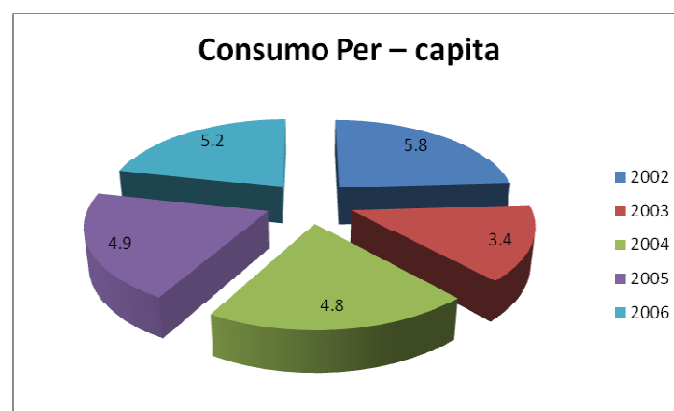
Cultivo de solo machos. Existen diferentes tipos de tecnologías:

- Sexado manual.
- Obtención de macho mediante la adición al alimento de hormona, mediante la hormona 17-alfa-metil testosterona.
- Cruce por hibridizacion mediante 2 especies de líneas pura, por ejemplo: hembra de *Tilapia nilotica* con macho de *Tilapia áurea*.
- Obtención de supermachos o tecnología de machos YY. Genetically Male Tilapia.

Respecto al control de la calidad de las aguas se llevan a cabo mediciones dos veces al día para determinar Ph y amoniaco, cada 15 días se llevan controles de biometría, el sistema de alimentación se hace en una canoa de madera que no produce ruido y su desplazamiento no causa stress a los peces.

### 8.3 ANALISIS DEL MERCADO.

**GRAFICO 5.El consumo per cápita de Pescado en Colombia para los años 20002-2006.**<sup>25</sup>



Para el año 2006 el promedio per cápita de consumo de productos derivados de la pesca y la acuicultura fue de 5.9 kilos por persona año, lo que representa

<sup>25</sup> Consultado en [línea] el 11 de noviembre de 2009 en la pagina [www.infopesca.org/sitio.../COLOMBIA-INFORME\\_573.doc](http://www.infopesca.org/sitio.../COLOMBIA-INFORME_573.doc)

un consumo promedio diario de 16.16 gramos aproximadamente por persona; Para el año 2009 el consumo per cápita de pescado en Colombia fue de 4.5 Kg, indica una disminución de 0.4 Kg anual.

El presidente de la SAC Rafael Mejia, afirmo que en Colombia no hay una demanda permanente de pescado, y además la reevaluación del peso, desincentiva el sector.

La demanda, sobre todo en el interior, no es estable, y eso lleva a que la producción disminuya.<sup>26</sup>

### **Análisis de la demanda**

El mercado objetivo de la empresa Agropecuaria El Placer corresponde a lagos de pesca deportiva del Valle del Cauca.

Durante julio 1 del 2006 y julio del 2007. Se comercializaron 2.392.012 Kg de tilapia roja entera, para el departamento del Valle del Cauca, destino a pesca deportiva con 22.66% de la producción total, la especie con mayor incidencia fue la tilapia roja con el 65.20% seguido por la Cachama con el 24.12%.<sup>27</sup>

- 516.962Kg con destino para lagos de pesca deportiva que contribuye con el 22,66% de la producción total.

### **Participación de Mercado**

Para la participación de mercado se tuvo en cuenta la cantidad de kilogramos de tilapia roja comercializados en el Valle del Cauca durante 1 de julio del 2006 y julio del 2007 y la disminución del consumo de pescado observado para el año 2009. Esto arrojo un total de 2.382.444 Kg de tilapia roja comercializados para el Valle del Cauca con destino pesca deportiva 514.894 Kg. Con base en este resultado se estima la participación de mercado para la empresa Agropecuaria El Placer.

---

<sup>26</sup> Consultado en [línea] el 28 de noviembre de 2009 en la pagina <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=566993>

<sup>27</sup> DANE-SISAV-MINAGRICULTURA

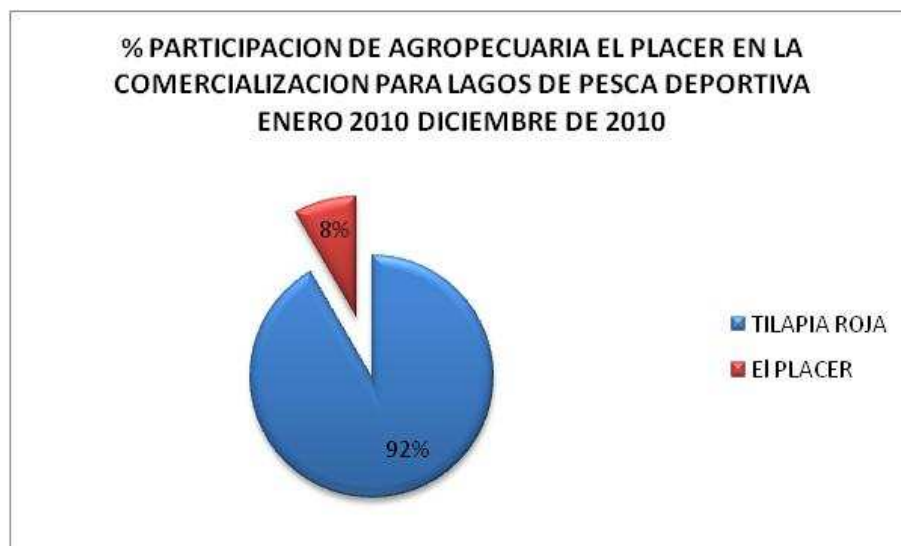


**Tabla 9. Proyección de comercialización para lagos de pesca deportiva en el Valle del Cauca en el año 2010.**

ESPECIE TILAPIA ROJA	KILOGRAMOS ANUALES	% DE PARTICIPACIÓN
Total del Valle del Cauca	514.894Kg	100%
Agropecuaria El Placer	47.300 Kg	8 %
Resto de piscícolas	467.894Kg	92%

Fuente: Jenny Viviana Gómez Mosquera autora del proyecto año 2009

**Grafico 6 .Participación de mercado en lagos de pesca deportiva en el valle del cauca durante 1 de enero del 2010 y 31 de diciembre del 2010**



Fuente: DANE-SISAV-MINAGRICULTURA, Participación de Agropecuaria El Placer en la comercialización para lagos de pesca deportiva a Enero 2010 a Diciembre de 2010

**Conclusión:** Analizando la gráfica, se proyecta una participación de la empresa Agropecuaria El Placer del 8%, lo cual es representativo, debido a que la empresa fija su meta en la venta del total de la producción a lagos de pesca deportiva.

### **Perfil del Consumidor**

La población de ingresos altos prefiere consumir mariscos, pescados de mar, productos importados y provenientes de la acuicultura, mientras que la población de ingresos medios y bajos prefiere pescado de río y de cultivo, y los

enlatados (atún y sardinas). También el consumo varió por grupos de edades las personas entre 31 y 50 años consumen el 31%, las que tienen entre 19 y 30 años el 24% y las que están entre 10 a 18 años el 21%.<sup>28</sup>

**Tabla 10. Perfil del Consumidor.**

PERFIL DEL CONSUMIDOR	
<b>Geográfico:</b>	Los clientes de agropecuaria el placer se encuentran ubicados en el valle del cauca.
<b>Demográfico:</b>	El mercado agropecuaria el placer consiste en hombres y mujeres entre 3 y 50 años de edad, de estrato socioeconómico 3, 4,5 y 6 del valle del cuaca.
<b>Conductual:</b>	<p><u>Actitudes de compra:</u> Los clientes son individuos interesados en el precio y la calidad del producto. Son personas que se fijan en el estándar requerido.</p> <p><u>Perfil del cliente deseado:</u> Personas interesadas en el producto que valoren la calidad del producto. Y mantengan su relación comercial.</p> <p><u>Influencia en la compra:</u> La influencia la tiene el encargado de compras en lagos de pesca deportiva.</p> <p><u>Hábitos de compra:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con que frecuencia se efectúa la compra; Mensual o bimensual.</li> <li>➤ En promedio cual es la cantidad de la compra; Entre 300Kg y 2 toneladas.</li> <li>➤ Que impacto generan los descuentos y promociones en ventas: Generan un movimiento más alto en la rotación del producto.</li> <li>➤ Que importancia tiene el servicio al cliente y venta personal; Genera confiabilidad y compromiso Cliente – Empresa, Empresa – Cliente.</li> </ul>

Fuente: Jenny Viviana Gómez Mosquera autora del proyecto año 2009

<sup>28</sup> ESPEJO, Carlos. Cultivo de Tilapia Roja en jaulas tecnología Colombia. Santa Martha, agosto de 2003

## 9. FASE III – ETAPA DE DIAGNOSTICO

### 9.1 Matriz de evaluación interna (E.F.I).

La tabla siguiente muestra las fortalezas y debilidades que se identificaron. Se establece un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe totalizar 1.0. Se determinó un valor (1) a (4) para indicar el grado de fortaleza y debilidad, de la siguiente manera: Debilidad Mayor: 1, Debilidad Menor: 2, Fortaleza Menor: 3, Fortaleza Mayor: 4. el resultado es la multiplicación de la ponderación con la calificación; luego se suma el total del resultado, si el resultado es mayor a 2.5 indica una posición interna fuerte si es menor de 2.5 indica que la organización es débil internamente.

**Tabla 11. Fortalezas y debilidades de la empresa Agropecuaria el Placer**

Fortalezas	Debilidades
La empresa cuenta con sistemas adecuados para el cultivo y producción de tilapia roja.	Poca experiencia en el mercado.
Cuenta con producción en todos los meses del año y no solo en temporadas.	Falta de estrategias de mercadeo y publicidad.
Personal capacitado en asesoría técnica en piscicultura.	Falta de indicadores de gestión.
Aceptación del producto su por calidad y presentación.	No se ha establecido un departamento encargado de ventas.
Cumplimiento de estándares requeridos por los clientes.	No se cuenta con sistemas de transporte para manejo del producto, servicio contra entrega.
Precios competitivos en el mercado.	No se tiene en cuenta un plan de promociones dentro de sus actividades.
Excelente ubicación para el manejo de transporte del producto.	
Recurso humano adecuado y capacitado en las fases de cultivo y cosecha del producto.	
Líneas genéticas adecuadas para en cultivo de tilapia roja.	

**TABLA 12. Matriz de evaluación interna – EFI**

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>FORTALEZAS</b>			
La empresa cuenta con sistemas adecuados para la producción de tilapia roja.	0.1	4	0.4
Cuenta con producción en todos los meses del año y no solo en temporadas.	0.08	4	0.32
Personal capacitado en asesoría técnica en piscicultura.	0.07	3	0.21
Aceptación del producto su por calidad y presentación	0.1	4	0.4
Cumplimiento de estándares requeridos por los clientes.	0.07	4	0.28
Precios competitivos en el mercado.	0.07	4	0.28
Excelente ubicación para el manejo de transporte del producto.	0.06	3	0.18
Recurso humano adecuado y capacitado en las fases de cultivo y cosecha del producto.	0.06	3	0.18
Líneas genéticas adecuadas para en cultivo de tilapia roja	0.05	4	0.2
<b>DEBILIDADES</b>			
Poca experiencia en el mercado.	0.05	1	0.05
Falta de estrategias de mercadeo y publicidad.	0.07	1	0.07
Falta de indicadores de gestión.	0.05	1	0.05
No se ha establecido un departamento encargado de ventas.	0.07	1	0.07
No se cuenta con sistemas de transporte con cadena de frío para manejo del producto, servicio contra entrega.	0.05	1	0.05
No se tiene en cuenta un plan de promociones dentro de sus actividades.	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.84</b>

Con base en la matriz anterior se puede observar que las fortalezas más sobresalientes tuvieron un resultado de 0.4, 0.32 y 0.28 estas fueron: La empresa cuenta con sistemas adecuados para la producción de tilapia roja, aceptación del producto su por calidad y presentación, cuenta con producción en todos los meses del año y no solo en temporadas, cumplimiento de estándares requeridos por los clientes, fortalezas que son de gran importancia a la hora de decidir a quién comprar. Por otra parte no se pueden descuidar las debilidades con las que cuenta la empresa entre las más relevantes con un resultado de 0.1, 0.07 son; No se tiene en cuenta un plan de promociones dentro de sus actividades, no se ha establecido un departamento encargado de ventas, falta de estrategias de mercadeo y publicidad.

Se pudo observar que el resultado es de 2.84 indica es que la fortalezas con las que cuenta la empresa les permiten ser competitivos en el mercado, sin descuidar las debilidades que se tienen, las cuales deben ser estudiadas, además de proponer planes de acción tendientes a mejorarlas, alcanzando el nivel óptimo de la organización.

## 9.2 Matriz de evaluación externa (E.F.E)

La tabla siguiente muestra las oportunidades y Amenazas que se identificaron. Se establece un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa, la suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0. Se determinó un valor (1) a (4) que indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. La clasificación se basa en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la calificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3, o 4. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

**Tabla 13. Oportunidades y amenazas, Agropecuaria el Placer**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los avances técnicos en el sistema de jaulas para realizar la cosecha en menos tiempo y con mayor rendimiento.	Costo elevado de las materias primas que se requieren para la fabricación del alimento concentrado. Lo que genera dependencia del mercado externo para su abastecimiento <sup>29</sup> .
La tendencia hacia el consumo de pescado por su valor nutricional	El comportamiento de algunas variables macroeconómicas como la tasa de desempleo (14.2 % a Enero de 2009) <sup>30</sup> y la tasa de cambio (\$1.976.89 pesos colombianos por dólar estadounidense a 13 Noviembre de 2009) <sup>31</sup> , tienen efecto en la reducción del consumo e incremento en los costos de producción.
Por su condición de pescado de cultivo mantiene una oferta regular todos los meses del año, con un precio moderado.	
Existencia en el país de infraestructura necesaria para la fabricación de alimento concentrado.	Problemas de orden público en el país afectan considerablemente en las actividades piscícolas
Por tratarse de una especie de cultivo se puede estacionalizar su producción acorde a la demanda.	La caída del dólar incentivo las importaciones de tilapia roja provenientes de Ecuador.
Retiro y quiebra de varias empresas por problemas de orden público, por consiguiente se observa una disminución muy significativa en la producción. <sup>32</sup>	

<sup>29</sup> Consultado en línea el 12 de noviembre de 2009 en la página [http://sisav.valledelcauca.gov.co/CADENAS\\_PDF/PISCICOLA/CONCLUSIONES%20Y%20RECOMENDACIONES1.pdf](http://sisav.valledelcauca.gov.co/CADENAS_PDF/PISCICOLA/CONCLUSIONES%20Y%20RECOMENDACIONES1.pdf)

<sup>30</sup> Consultado en línea el 12 de noviembre de 2009 en la página [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-28/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4846251.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-28/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4846251.html)

<sup>31</sup> Consultado en línea el 12 de Noviembre de 2009 en la página [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_ts\\_cam.htm#tasa](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm#tasa)

<sup>32</sup> Consultado en línea el 12 de noviembre de 2009 en la página [http://sisav.valledelcauca.gov.co/CADENAS\\_PDF/PISCICOLA/CONCLUSIONES%20Y%20RECOMENDACIONES1.pdf](http://sisav.valledelcauca.gov.co/CADENAS_PDF/PISCICOLA/CONCLUSIONES%20Y%20RECOMENDACIONES1.pdf)

**Tabla 14. Matriz de evaluación externa – EFE**

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Los avances técnicos en el sistema de jaulas para realizar la cosecha en menos tiempo y con mayor rendimiento.	0.15	4	0.6
La tendencia hacia el consumo de pescado por su valor nutricional	0.09	4	0.36
Por su condición de pescado de cultivo mantiene una oferta regular todos los meses del año, con un precio moderado.	0.09	4	0.36
Existencia en el país de infraestructura necesaria para la fabricación de alimento concentrado.	0.08	3	0.24
Por tratarse de una especie de cultivo se puede estacionalizar su producción acorde a la demanda.	0.12	4	0.48
Retiro y quiebra de varias empresas por problemas de orden público, por consiguiente se observa una disminución muy significativa en la producción.	0.10	4	0.4
<b>AMENAZAS</b>	<b>0.63</b>		
Costo elevado de las materias primas que se requieren para la fabricación del alimento concentrado. Lo que genera dependencia del mercado externo para su abastecimiento	0.12	1	0.12
El comportamiento de algunas variables macroeconómicas como la tasa de desempleo (14.2 % a Enero de 2009) <sup>33</sup> y la tasa de cambio (\$1.976.89 pesos colombianos por dólar estadounidense a 13 Noviembre de 2009) <sup>34</sup> , tienen efecto en la reducción del consumo e incremento en los costos de producción	0.06	1	0.6
Problemas de orden público en el país afectan considerablemente en las actividades piscícolas	0.08	2	0.16
La caída del dólar incentivo las importaciones de tilapia roja provenientes de Ecuador.	0.11	1	0.11
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.89</b>

<sup>33</sup> Consultado en línea el 12 de noviembre de 2009 en la página [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-28/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4846251.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-28/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4846251.html)

<sup>34</sup> Consultado en línea el 12 de noviembre de 2009 en la página [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_ts\\_cam.htm#tasa](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm#tasa)

Con base en el resultado de la matriz la empresa tiene más oportunidades que amenazas.

Es importante tener en cuenta las oportunidades que se presentan en tecnología, y los avances en el sistema de jaulas para realizar la cosecha en menos tiempo y con más rendimiento dando un resultado de 0.6. Al tratarse de una especie de cultivo se puede estacionalizar su producción acorde con la demanda observándose en una puntuación ponderada de 0.48.

La tendencia hacia el consumo de pescado por su valor nutricional es de 0.36, oportunidades que la empresa aprovecha al máximo, las amenazas más relevantes son problemas de orden público en el país afectando considerablemente en las actividades piscícolas con un resultado de 0.16.

El costo elevado de las materias primas que se requieren para la fabricación del alimento como es el concentrado arrojan un resultado de 0.12. La caída del dólar incentivó las importaciones de tilapia roja provenientes de Ecuador, para la época de semana santa se importaron 500 toneladas con un resultado de 0.11, lo que genera dependencia del mercado externo para su abastecimiento. Se observa que el resultado es de 2.89 lo que indica que las estrategias de la empresa responden eficazmente a las oportunidades y amenazas del sector.

### **9.3 Matriz DOFA**

A través de la siguiente matriz DOFA es posible identificar las acciones viables que puede emprender en Agropecuaria el Placer, derivadas del cruce de variables. Se propone ante todo acciones posibles, donde la factibilidad se encuentra en la realidad.



**Tabla 15. Matriz DOFA de la empresa agrícola el Placer, con sus respectivas estrategias.**

ENTORNOS		
	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1.Cuenta con producción en todos los meses del año y no solo en temporadas. 2.Cumplimiento de estándares requeridos por los clientes. 3.Precios competitivos en el mercado.	1.Falta de estrategias de mercadeo y publicidad. 2.No se ha establecido un departamento encargado de ventas. 3.No se tiene en cuenta un plan de promociones dentro de sus actividades.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1.La tendencia hacia el consumo de pescado por su valor nutricional 2.Por tratarse de una especie de cultivo se puede estacionalizar su producción acorde a la demanda. 3.Por su condición de pescado de cultivo mantiene una oferta regular todos los meses del año, con un precio moderado..	1.Manejar un estándar en el cultivo por jaula para tener una cosecha según lo requiera el mercado (F1,O2,O3) 2.Incentivar la compra en los meses de poca demanda mediante incentivos promocionales ( F3,O3)	1. Establecer un departamento encargado de mercadeo y ventas para atraer los clientes potenciales y mantener los clientes actuales. ( D1,D2,O1) 2. Realizar promociones de descuento por volumen en temporada de alta demanda (Semana Santa) (D3,O2) 3. Crear un sitio web para que los clientes nos contacten. (D1,D2,O1,O3)
AMENAZAS - A	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1.Problemas de orden público en el país afectan considerablemente en las actividades piscícolas 2.Costo elevado de las materias primas que se requieren para la fabricación del alimento concentrado. Lo que genera dependencia del mercado externo para su abastecimiento 3.La caída del dólar incentiva las importaciones de tilapia roja provenientes de Ecuador, para la época de semana santa se importaron 500 toneladas.	1. Reducción de costos en materia prima como el alimento aprovechando el manejo del cultivo en sistema de jaulas. (F1, F3,A 2) 2. Penetrar en el mercado con precios mas bajos que la competencia y ofrecer mejor calidad. ( F3,A3) 3.Mantener una comunicación comercial. Para pactar fechas de cosecha, y volúmenes de compra. (F1,F2,A3)	1. Incentivar a los clientes para que establezcan un compromiso de compra continuo en la temporada de alta demanda. (D3,A3)

## 10. FASE IV – PLAN DE MERCADOTECNIA

### 10.1 OBJETIVOS DE VENTAS

Tabla 16. Ventas año 2009

CLIENTES	Rancho Claro	Mi Lago	La Cascada	Lago de Pesca	TOTAL Kilos / \$
<b>Febrero</b>					
<b>Kilogramos</b>	1.500Kg	300Kg	500Kg	1.000Kg	3.300Kg
<b>\$</b>	8.250.000	1.650.000	2.750.000	5.500.000	18.150.000
<b>Marzo</b>					
<b>Kilogramos</b>	2.000Kg	500Kg	600Kg	1.500Kg	4.600Kg
<b>\$</b>	11.000.000	2.750.000	3.300.000	8.250.000	25.300.000
<b>Abril</b>					
<b>Kilogramos</b>	1.300Kg	400Kg	600Kg	1.200Kg	3.500Kg
<b>\$</b>	7.150.000	2.200.000	3.300.00	6.600.000	19.250.000
<b>TOTAL \$</b>					<b>\$62.700.000</b>

Incrementar la participación del mercado de \$62.700.000 a \$ 259.250.000, entre los meses de enero a diciembre del año 2010, en el Valle del Cauca.

Tabla 17. Proyección de ventas año 2010

	AÑO 2009	AÑO 2010 PROYECTADO
VETAS	\$62.700.000	\$259.250.000
INCREMENTO PROMEDIO		313% Anual

\$ 259.250.000 Ventas Proyectadas 2010  
 - \$ 62.700.000 Ventas Realizadas 2009

---

\$196.550.000

Para saber cuanto es el incremento para el año 2010 se realiza una tabla de 3  
 $\$196.550.00 \times 100 / \$62.700.000 = 313.477\%$  incremento anual.

Se proyecta un incremento en las ventas del 313% anual debido a que en el año 2009 las cosechas solo se programaron para los meses de febrero, marzo y abril. Mientras que para el año 2010 se programaron cosechas para todos los meses del año.

La tabla siguiente muestra una proyección de las ventas de la empresa, para el periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2010 y el 31 de Diciembre del año 2010. Se observa que en los meses de febrero, Marzo y Abril por la cuaresma y días santos son los que presentan mayor nivel de ventas. La mayor cantidad de Tilapia en Kg está presupuestada para la semana santa, donde se presupuesta vender cerca de 30 millones de pesos.

Las proyecciones de ventas se realizan teniendo en cuenta la capacidad logística de producción con la que cuenta la empresa Agropecuaria El Placer.

**Tabla 18. Presupuesto de ventas mensuales para el periodo Enero 1 de 2010 a Diciembre 31 de 2010**

**PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES  
PROYECCIONES**

<b>Mes</b>	<b>Cantidad Presupuestada en Kg. de tilapia roja</b>	<b>Precio venta</b>	<b>Total Venta \$</b>
Enero 2.010	3.100	5.000	15.500.000
Febrero Inicia cuaresma	4.100	5.500	22.550.000
Marzo Mes de cuaresma	5.400	5.500	29.700.000
Abril 1, 2, Días santos	4.600	5.500	25.300.000
Mayo	4.100	5.300	21.730.000
Junio	3.900	5.300	20.670.000
Julio	3.500	5.500	19.250.000
Agosto	3.800	5.500	20.900.000
Septiembre	3.700	5.500	20.350.000
Octubre	3.600	5.500	19.800.000
Noviembre	3.800	5.800	22.040.000
Diciembre	3.700	5.800	21.460.000
<b>TOTAL</b>	<b>47.300Kg</b>		<b>259.250.000</b>

Fuente: Jorge Alejandro Figueroa Contador Agropecuaria El Placer, Asesor piscícola José Luis Sáenz

El mes de enero presenta los niveles más bajos en cuanto a presupuesto de ventas, ubicándose alrededor de 15 millones de pesos.

La tabla siguiente muestra el presupuesto de ventas por trimestre para el mismo periodo objeto de análisis.

**Tabla 19. Presupuesto de ventas por trimestre para el periodo Enero 1 de 2010 a Diciembre 31 2010.**

<b>PRESUPUESTO DE LAS VENTAS POR TRIMESTRE</b>	
<b>PROYECCIONES</b>	
<b>Trimestre</b>	<b>Kilogramos de tilapia roja</b>
Trimestre I	12.6000Kg
Trimestre II	12.600Kg
Trimestre III	11.000Kg
Trimestre IV	11.100Kg
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>47.300 Kg</b>

Fuente: Jorge Alejandro Figueroa Contador Agropecuaria El Placer

## 10.2 MERCADO META

El mercado meta al cual se pretende llegar está ubicado principalmente en la ciudad de Cali y en los municipios cercanos a la Agropecuaria EL PLACER.

Esta dirigido a lagos de pesca deportiva debido a que el 100 % de la producción es destinada a este mercado.

La tabla siguiente muestra el perfil del mercado meta seleccionada para el presente plan de mercadeo.

**Tabla 20. Mercado Meta**

<b>MERCADOS META</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Mercado Meta</b>	<b>Target:</b> Empresas dedicadas a pesca deportiva.
	<b>Tamaño:</b> Grandes, medianas y pequeñas
	<b>Localización:</b> Cali y municipios cercanos a la Agropecuaria EL PLACER.

Fuente: Jenny Viviana Gómez Mosquera autora del proyecto año 2009

A continuación se describen detalladamente las estrategias a utilizar en cada uno de los campos relacionados con la comercialización de la tilapia roja.

### 10.3 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

#### MEZCLA DE MERCADOTECNIA

##### 10.3.1 Mercado

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
Aumentar el número de nuevos compradores de 8 a 10 clientes para el año 2010.	Implementar visitas a la Granja Agropecuaria El Placer en los meses de febrero y julio del 2010 para aumentar el número de nuevos compradores.	En los meses de febrero y julio contactar clientes potenciales y actuales para realizar una visita empresarial, para dar a conocer la calidad del producto y los sistemas de cultivo empleados. En la visita empresarial se realizara un recorrido por las instalaciones de la granja donde se mostrara el sistema de cultivo en jaulas empleado y los beneficios que se tienen en las características de la tilapia roja (Sabor), para finalizar se brindara un almuerzo donde se degustara el producto.	Departamento de mercadeo/ Fuerza de Ventas

### 10.3.2 Plaza / Distribución

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
Implementar un sistema de logística para mejorar servicio al cliente en el año 2010.	Lograr la satisfacción del cliente ofreciendo un sistema de transporte para distribución del producto según los requerimientos del cliente; Implementando un sistema de logística que permita ofrecer alternativas a los clientes en cuanto al transporte del producto.	Realizar alianzas con empresa de transporte de productos alimenticios que cumplan con los estándares de calidad. Cobrando un valor adicional por kilogramo de \$100 flete.	Departamento de mercadeo/ Fuerza de Ventas

### 10.3.3 Precio

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
Para los meses de Enero a Diciembre del año 2010 mantener un precio por debajo de la competencia	Penetrar en el mercado con precios por debajo a los de la competencia. En \$100 pesos ofreciendo una mejor calidad en las características del producto.	Disminuir costos de alimento empleando las técnicas de seguimiento y control por sistema de jaulas	Piscicultor

#### 10.3.4 Promoción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
Incrementar las ventas en un 15% adicional para los meses de febrero, marzo, abril y mayo a través de descuentos para el año 2010	Estimular un incremento en las ventas en el mercado meta realizando un descuento por pronto pago, volumen o clientes especiales sobre el precio de venta.	Estructurar una mezcla de descuento sobre el valor neto de la factura, siempre y cuando el cliente cumpla con las siguientes condiciones: (ver tabla de descuentos) Serán promocionados de forma personalizada a los clientes, en la visita que realizara el encargado de fuerza de ventas en su actividad de representación.	Departamento de mercadeo / fuerza de ventas

**Tabla 21. Descripción de los descuentos**

DESCUENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuento del 1% por pronto pago: Pago de contado en el momento de la entrega del producto.</li> <li>• Descuento del 2% por volumen: El cliente debe hacer una compra superior a 1 tonelada de tilapia roja, el descuento se hará por la primera compra.</li> <li>• Descuento del 2% Cliente especial: El cliente que establezca un compromiso de compra continuo de más de 1 tonelada mensual por 3 meses tendrá el descuento de forma permanente del porcentaje establecido.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> No acumulables.</p>

## Publicidad

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
Incrementar el conocimiento de la empresa entre clientes actuales y potenciales para el año 2010.	Comunicación comercial, el monto total de la estrategia es por valor de \$2.370.000. Se invertirá en elementos de comunicación comercial como; tarjeta de presentación, portafolio del producto, creación de página Web para que los clientes nos contacten.	Serán entregados de forma personalizada a los clientes, en la visita que realizara el encargado de fuerza de ventas en su actividad de representación.	Departamento de mercadeo / fuerza de ventas



Fuerza de Ventas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
Crear un departamento de mercadeo / fuerza de ventas para enero del año 2010	Seleccionar una persona idónea con experiencia en mercadeo, que tenga conocimiento de productos piscícolas y su comercialización	<p><i>Relación con el mercado:</i>  Informar al cliente, mantener una comunicación comercial, informar acerca de las promociones, efectuar demostraciones del producto, atender las reclamaciones del cliente, proporcionar servicio al cliente, conocer características de los clientes, recopilar información del mercado.</p> <p><i>Relación con la competencia:</i>  Conocer las empresas competidoras.</p> <p><i>Relación con la empresa:</i>  Conseguir pedidos, prospectar nuevos clientes, planificar visitas, comunicar nuevas ideas.</p>	Gerente General

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
<p>Aumentar la repetición de compras de los clientes actuales y potenciales de seis a doce veces durante los siguientes 12 meses.</p>	<p>Crear una comunicación comercial personalizada con los clientes, mediante visitas o contacto telefónico.</p>	<p><i>Preventa</i> Mantener una comunicación personalizada o por vía telefónica (Incluyéndose en este el consumo de teléfono celular). Para pactar las fechas de cosecha, talla requerida y fijar volúmenes de compra.</p> <p><i>Postventa</i> Se tendrá una comunicación con los clientes como estrategia para mantener una relación comercial, mediante visitas o comunicación telefónica, realizadas por el encargado de ventas a los clientes con el objeto de conocer el comportamiento del producto en el mercado y establecer medidas correctivas o mantener las cualidades del producto. (Talla, coloración, sabor) para mantener el cliente.</p>	<p>Mercadeo / Fuerza de ventas</p>

## 11.FASE V – MEDICIÓN Y CONTROL DEL PLAN

**Implementación:** para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas es necesario el seguimiento puntual de cada una de las actividades de esta manera se podrá constatar que las estrategias estén siendo llevadas a cabo de la manera mas adecuada y en el tiempo estipulado.

**Control:** para controlar y verificar que los objetivos estén siendo cumplidos se realizara una reunión mensual con el gerente y el contador de la empresa quienes analizaran los resultados de cada trimestre y de esta manera poder tomar las decisiones pertinentes a los resultados que se estén dando.

**Evaluación:** para evaluar los resultados esperados, en las reuniones trimestrales propuestas se realizaran reportes que evaluara el gerente de la empresa y dichos reporte serán medidos con base en los indicadores planteados.

### 11.1 Presupuesto de Mercadotecnia

La tabla siguiente muestra el presupuesto de inversión para el plan de mercadotecnia expuesto anteriormente.

Incluye todos los aspectos del producto, plaza, precio, y promoción que la empresa **Agropecuaria el Placer** requiere para penetrar en el mercado.

**Tabla 22. Presupuesto de Mercadotecnia para el periodo Enero 1 del 2010 hasta diciembre 31 del 2010.**

	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	SUB TOTAL
<b><u>PROMOCIÓN</u></b>					
<b>Elementos de comunicación comercial</b>					
Tarjetas de presentación X 1.000	\$420.000	\$0	\$0	\$0	\$420.000
Portafolio del producto X 1.000	\$750.000	\$0	\$0	\$0	\$750.000
Diseño pagina web	\$0	\$0	\$1.200.00	\$0	\$1.200.00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$1.170.00</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.200.00</b>	<b>\$0</b>	<b>\$2.370.00</b>
<b>Fuerza de Ventas</b>					
Consolidar Dpto De mercadeo /fuerza de Vtas	\$3.000.00	\$3.000.00	\$3.000.00	\$3.000.00	\$12.000.0
Auxilio de transporte y viáticos	\$1.500.00	\$1.500.00	\$1.500.00	\$1.500.00	\$6.00.000
Adquisición teléfono Celular con plan post pago corporativo	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$1.440.00
Presupuesto Visitas Agropecuaria el Placer Clientes especiales	\$600.000	\$0	\$600.000	\$0	\$1.200.00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$5.460.00</b>	<b>\$4.860.00</b>	<b>\$5.460.00</b>	<b>\$4.860.00</b>	<b>\$20.640.0</b>
<b>Valor inversión por trimestre</b>	<b>\$6.630.00</b>	<b>\$4.860.00</b>	<b>\$6.660.00</b>	<b>\$4.860.00</b>	
<b>Presupuesto Total</b>					<b>\$23.010.00</b>

La tabla de presupuesto de mercadotecnia nos indica la cantidad de dinero que utilizaremos para llevara cabo el plan de mercadeo para la empresa *Agropecuaria El Placer*.

## 11.2. Análisis de recuperación

El estimado del incrementar en la participación del mercado es de \$62.700.000 a \$ 259.250.000, 313% entre los meses de enero a diciembre del año 2010, en el Valle del Cauca.

$$\frac{\$ 23.010.000}{\$ 259.250.000} = 9 \%$$

**Tabla 23. Análisis de recuperación**

	AÑO 2009		AÑO 2010	
	%	PESOS	%	PESOS
Precio de Vta	100%	\$5.500		
Costo de Producción	58%	\$3.196		
Utilidad	42%	\$2.304		
Ventas	100%	\$62.700.000	100%	\$259.250.000
Costo de Vtas	58%	\$36.434.400	58%	\$151.170.800
Utilidad	42%	\$26.265.600	42%	\$108.079.200
Menos				
<b>Plan de mercadotecnia</b>			<b>9%</b>	<b>\$23.010.000</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	42%	\$26.265.600	33%	\$85.069.200

Fuente: Jenny Viviana Gómez Mosquera autora del proyecto año 2009.

El plan de mercadotecnia genera mayores ingresos que gastos, esto se logra con la maximización de los recursos que están siendo subutilizados, en la medida que se solo se cosecho en el 2009 durante tres meses, el cambio consiste en cosechar durante todos los meses para el año 2010 e incrementar la cosecha de la época de cuaresma.

Con esto se logra un mayor flujo de efectivo por ingreso de ventas durante todo el año. Al mejorar las ventas con más cosechas se adquiere mayor utilidad que soporta la inversión del plan de mercadotecnia.

### 11.3 Calendario del Plan de Mercadotecnia

**Tabla 24. Calendario de plan de mercadotecnia**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Elementos de comunicación comercial												
Diseño pagina web												
Consolidar departamento de mercadeo / fuerza de vtas												
Adquisición de celular plan post pago												
Visitas o comunicación telefónica a los clientes												
Visitas Agropecuaria el Placer Clientes especiales												

### 11.4 Indicadores De Gestión

Con el propósito de evaluar el desempeño y efectividad de las estrategias planteadas en el presente plan de mercadeo, se implementarán los siguientes indicadores de gestión:

#### 11.4.1. Indicadores de Gestión para las Promociones

Con el propósito de evaluar la capacidad de reacción de los clientes frente a los descuentos realizados, se procederá a evaluar la efectividad de la estrategia promocional frente a las ventas generadas, mediante la implementación de la siguiente fórmula:

Efectividad de la estrategia promocional:

$$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$$

#### **11.4.2. Indicadores de Gestión para elementos de comunicación comercial.**

Este indicador permitirá medir la efectividad de la mezcla de medios publicitarios sobre el nivel de ventas. La evaluación se llevará a cabo de forma cuantitativa mediante la siguiente fórmula:

Efectividad de los medios publicitarios:

$$\frac{\text{Inversión en publicidad}}{\text{Ventas realizadas}}$$

#### **11.4.3. Indicadores De Gestión Para La Fuerza de ventas**

Se realizaran reuniones que tienen como finalidad realizar un seguimiento continuo a la gestión realizada por el encargado de ventas. Se realizará trimestralmente y se evaluarán los resultados a nivel mensual. Los indicadores que se evaluarán son:

Crecimiento en ventas =

$$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}} \times 100$$

Meta: Cumplimiento del 100% de las proyecciones de ventas para cada mes del año 2010.

#### **11.4.4. Indicadores de gestión para medir la satisfacción del cliente con el producto y precio postventa.**

Con el propósito de evaluar el producto y precio, se realizará una encuesta en la cual se midan diferentes variables que permitan verificar la efectividad de cada una de las estrategias planteadas en el presente plan de mercadeo (ver anexo A).

La aplicación de la encuesta se determinará con la gerencia de la empresa, y se aplicará al todos los clientes con los que se realicen negociaciones para que arroje un margen alto de confianza y un mínimo de error. Se aplicará telefónicamente, vía correo electrónico o personalmente por el encargado de ventas en sus visitas a clientes.

Medida de satisfacción:

$$\frac{\# \text{ Clientes actuales} - \# \text{ Clientes mes anterior}}{\# \text{ Clientes mes anterior}} \times 100$$



## 12. CONCLUSIONES

- El cultivo y producción de tilapia roja por parte de la empresa Agropecuaria el Placer, se constituye en una alternativa de desarrollo social y económico para la región.
- Con el análisis de la compañía y el sector se logró realizar un excelente diagnóstico interno y externo en el cual analice la función del negocio y las perspectivas del sector al cual pertenece. Además de saber en profundidad la historia, estructura, funciones, valores, misión y visión de la compañía para lograr la determinación de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- La aplicación del plan de mercadeo propuesto le permitirá a la empresa Agropecuaria el placer, mejorar las falencias que tiene para lograr la competitividad que se requiere y alcanzar los objetivos propuestos.
- Al no efectuarse esfuerzos en la reducción del costo de producción, Colombia se encuentra en desventaja con aquellos países competidores tanto en el mercado domestico como en los mercados foráneos incursionados; por lo tanto la producción nacional se expone a una continua pérdida de participación dentro del consumo domestico ante importación de tilapia de menor costo (Ecuador).
- Al investigar el sector piscícola se puede concluir que aunque es un sector con mucho crecimiento la mayor dificultad fue encontrar información actualizada que muestre el comportamiento del sector, como estadísticas o estudios que den soporte a la investigación.
- La elaboración de los indicadores de gestión me llevaron a entender la importancia de establecer parámetros para la medición y consecución de objetivos a través del seguimiento y control.
- Se presentan dificultades en la comercialización de este producto debido a que en el país no se cuenta con un nivel de conocimiento tal, que permita identificar las tendencias y necesidades de los clientes de lagos de pesca deportiva, lo que limita el desarrollo de estudios necesarios que busquen un aumento en la comercialización de tilapia.
- La tilapia roja y demás productos acuícolas provenientes de cultivo, tienen cada vez más aceptación en el mercado nacional y mundial.
- Las bondades nutricionales de la carne de pescado, el crecimiento de la población mundial que demanda cada vez más alimentos cargados de proteína, la producción limpia y sustentable, sumado al desarrollo de nuevas tecnologías, hacen que este producto sea altamente atractivo en los mercados.

- Se deben elaborar campañas publicitarias, promocionando las bondades del producto y de recetas alternativas, con el fin de incrementar el consumo per cápita y superar su estacionalidad que se presenta en semana santa.
- La piscicultura en Colombia ha presentado avances en materia de competitividad, vistos en el mejoramiento del sistema de cultivo.
- Personal capacitado e idóneo en las relaciones públicas y en mercadeo, son fundamentales a la hora de penetrar en el mercado.
- Mantener procesos de producción permanentemente actualizados, son un claro elemento diferenciador de la competencia.
- La implementación de las estrategias propuestas es muy importante para que la empresa pueda alcanzar sus propósitos, tener un mejor funcionamiento en sus operaciones y por ende lograr que la participación de mercado pueda mejorar significativamente.

## **RECOMENDACIONES**

Es fundamental que la empresa Agropecuaria el Placer, implemente su plan de mercadeo, puesto que le permite direccionar y capitalizar las oportunidades del mercado, con una mayor capacidad de respuesta frente a la competencia y al mercado.

Invertir en capital humano sobre todo en las áreas de relaciones públicas y mercadeo.

Se sugiere realizar una investigación primaria cuantitativa (trabajo de campo) que permita a la compañía conocer más acerca de las características y necesidades de sus clientes.

Mantener una comunicación personalizada o por vía telefónica, además de un servicio postventa que le permite conservar sus actuales clientes y penetrar en nuevos segmentos de mercado.

Se sugiere que además de buscar penetrar en el Departamento del Valle y en Santiago de Cali, se amplíen sus mercados a otros municipios cercanos, como los ubicados en el norte del Valle del Cauca e ir expandiéndose a otras regiones del país.

Se debe hacer un seguimiento a este plan de mercadeo que implique evaluación y actualización, puesto que las estrategias pueden cambiar conforme a la demanda y oferta de tilapia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl. La Revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1997. 235 p.
- DÍAZ DE SANTOS. La estrategia básica del marketing. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos, 2002. 320 p.
- DIBB S & Simkin L, The Marketing Casebook, Routledge, 1994.
- DOLAN, Robert. "La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción". Edición Económica. Editorial Norma, 1995.
- HIEBING, Román. "Cómo preparar un exitoso Plan de Mercadotecnia", Editorial McGraw-Hill, 1992.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2002. p. 27. NTC. 1486.
- JOBBER D, Principals and Practices of Marketing, McGraw Hill, 1995.
- KELLER K LANE. Dirección de marketing. 12 ed. México: Prentice Hall, 2006. 435 p.
- KOTHLER Phillip, GARY Armstrong, Dirección de mercadotecnia, Northwestern University, PRENTICE HALL, 1998,
- KOTHLER, Philip Armstrong. Marketing. 8 ed. México: Editorial Prentice Hall, 2002. 752 p.
- KOTHLER, Phillip y GARY Armstrong. Dirección de Mercadotecnia. Estados Unidos: Northwestern University, Prentice Hall, 1998. 840 p.
- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4 ed. Madrid: McGraw Hill, 2000. 283 p
- LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos y PETTY, William. Administración de pequeñas empresas. México: McGraw Hill, 1998. 355 p.
- LUTHER, William M. "El Plan de Mercadeo". Edición Económica. Editorial Norma, 1995.

- MARTÍNEZ RIBES, Josep María. Fidelizando Clientes. Bogotá: Editorial Norma, 1999. 262 p.
- ORVILLEC, Walker Jr., ET AL, MARKETING ESTRATEGICO, ENFOQUE DE TOMA DE DESICIONES, University of Minnesota, McGraw Hill, 2004, cuarta edición.
- ORVILLEC, Walker Jr., y colaboradores. Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones. 4 ed. Estados Unidos: Universidad de Minnesota. McGraw Hill, 2004. 433 p.
- RÍOS, Juan Manuel. Manual del marketing directo. España: Ediciones Cobo, 2002.

#### **CITAS DE INTERNET**

- Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco Bogotá. Negocios en Línea. Disponible en internet, URL: <http://www.fenalcobogota.com>
- Qué es lo que ha motivado a las Organizaciones a realizar cambios en sus procesos productivos y cambios en sus estrategias de negocios. Negocios en Línea. Disponible en internet URL: <http://www.monografías.com>

## ANEXOS

Anexo A. Encuesta para medir la satisfacción del cliente, con el producto y precio ofrecido postventa por la empresa **Agropecuaria el Placer**.

### ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL PRODUCTO Y PRECIO OFRECIDO POSTVENTA POR LA EMPRESA AGROPECUARIA EL PLACER.

Buenos Días / Tardes, Mi nombre es \_\_\_\_\_, represento a la empresa Agropecuaria el Placer, para nuestra empresa es muy importante conocer su opinión respecto a la calidad del producto y precio. Agradecemos sus respuestas las cuales son de interés y uso exclusivo de la empresa y sirven de insumo en los procesos de mejoramiento continuo.

DATOS DEL ENCUESTADO		Fecha:
Nombre:	Empresa:	Cargo:
Apellidos:		
Teléfono:		Celular:
E – mail:		Dirección:

1. ¿A que tipo de cliente pertenece usted?

A. Pesca Deportiva	
B. Otros	

¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. Respecto a la **calidad**, usted considera que la Tilapia Roja que cultiva y comercializa Agropecuaria el Placer es:

A. Excelente	
B. Buena	
C. Regular	
D. Mala	

Si es regular o malo indique ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. En cuanto al **servicio** de entrega del producto prestado en la granja, usted considera que es:

A. Bueno	
B. Regular	
C. Malo	

Si es regular o malo indique ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. Respecto al **precio**, usted considera que es:

A. Acorde al tamaño y calidad	
B. Costoso respecto a su tamaño y calidad	
C. Económico respecto a su tamaño y calidad	

5. Usted considera que el nivel de precio del producto, frente a la competencia es:

A. Muy alto	
B. Igual	
C. Muy Bajo	
D. No sabe	

6. ¿Ha recibido usted información acerca de nuestros descuentos?

A. Si	
B. No	

7. Por favor indique a través de que medio se entero de la existencia de la empresa:

A. Internet	
B. Visita realizada a su establecimiento	
C. Referencia de un familiar, cliente o amigo	
D. Otro	

¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Realizan eventos especiales?

A. Si	
B. No	

9. ¿En que fechas?

---

10. ¿Tiene alguna sugerencia que nos ayude a mejorar en nuestro servicio?

---

Muchas gracias por su tiempo y colaboración, para nosotros es muy importante su opinión para mejorar la calidad en nuestro producto y servicio. Hasta luego.